



UNIVERSITY
OF TWENTE.

HIGH TECH
HUMAN TOUCH

RIBW Nijmegen en Rivierenland

Risicomanagement in Zelforganisatie

Thesis in het kader van de Master Risicomanagement

Auteur:
Datum:
Status:

J. H. M. (Jean-Paul) Bakker RA
21-06-2021
Definitief

Voorwoord

Deze thesis is geschreven als afronding van de postacademische Masteropleiding Risicomanagement aan de Universiteit Twente. Een opleiding die als doel heeft om professionals actuele kennis en vaardigheden aan te reiken. Ze zijn daarmee in staat om doelen te halen door bewust om te gaan met risico's en kansen in een alsmaar veranderende omgeving. Met name de levendige discussies met studiegenoten, onder een inspirerende begeleiding, maken voor mij dat dit doel als gehaald kan worden beschouwd.

Het onderzoek dat beschreven wordt heeft als thema het doen van aanbevelingen over het kiezen van interventies op het gebied van risicomanagement die een positief effect hebben op het proces van zelforganisatie en op het bedrijfsresultaat. Ik heb dit onderzoek mogen uitvoeren bij Stichting Regionaal Instituut voor Beschermd Wonen Nijmegen en Rivierenland (RIBW). Als zelfstandig adviseur is het niet vanzelfsprekend dat een opdrachtgever ook als opdrachtgever wil fungeren voor een dergelijk onderzoek. Veel dank aan Edwin en Reinet.

Graag wil ik ook mijn begeleidingsteam bedanken voor hun kritische maar altijd constructieve feedback; Jan, Maria, Martin en Reinet.

Een belangrijk woord van dank aan de medewerkers van RIBW die ik heb mogen interviewen voor hun bereidheid mee te werken en vooral hun openheid.

Dank ook aan familie en vrienden voor hun steun, niet alleen tijdens de periode van het onderzoek, maar tijdens de hele opleiding.

Tenslotte ben ik mijn lieve partner Richelle en zoon Mats bijzonder dankbaar voor hun eindeloze geduld en positiviteit. Dat had ik nodig om steeds maar weer door te gaan in de afgelopen drie jaar.

Ik wens u veel leesplezier!

Wijchen, juni 2021, Jean-Paul Bakker

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	6
Abstract	10
1 Inleiding	14
1.1 Context van de organisatie.....	14
1.2 Aanleiding voor het onderzoek	14
1.3 Leeswijzer	18
2 Analyse en diagnose van het niet halen van de financiële doelen.....	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Probleemstelling.....	19
2.3 Probleemanalyse	21
2.4 Vraagstelling voor de diagnose	24
2.5 Probleemdiagnose.....	25
2.6 Vraagstelling voor het ontwerp.....	27
3 Onderzoeksontwerp.....	28
3.1 Doel van het onderzoek.....	28
3.2 Relevantie	28
3.3 Deelvragen.....	29
3.4 Ethiek.....	30
3.5 Methodiek	31
3.6 Kernbegrippen afbakening	37
3.7 Onderzoeksmodel.....	38
4 Theoretisch kader en verkenning elementen van risicomanagement.....	39
4.1 Afbakening kernbegrippen	39
4.1.1 Zelforganisatie op teamniveau	39
4.1.2 Risicomanagement	42
4.1.3 Zelforganisatie en risicomanagement gecombineerd.....	44
4.1.4 Economisch duurzame bedrijfsvoering	44
4.2 Elementen van risicomanagement.....	46

4.2.1	Proces van het benutten van kansen in zelforganisatie	47
4.2.2	Opnieuw invullen leiderschap/ eigenaarschap (organisatie-team-individu)	48
4.2.3	Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls	53
4.2.4	Veerkracht op teamniveau	57
4.3	Ontwerpcriteria voor interventies.....	60
4.4	Toets van de interventies aan de ontwerpcriteria	62
4.5	Randvoorwaarden	65
5	Veldonderzoek.....	67
5.1	Proces van de invoering van zelforganisatie op teamniveau	67
5.2	Bespreking van de mogelijke interventies.....	69
5.2.1	Proces van het benutten van kansen in zelforganisatie	70
5.2.2	Opnieuw invullen (risico)leiderschap/ eigenaarschap	72
5.2.3	Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls	73
5.2.4	Veerkracht op teamniveau	75
5.3	Validatie van de interventie Sturing en verantwoording	77
6	Conclusies en aanbevelingen	81
6.1	Antwoorden op de deelvragen.....	81
6.2	Conclusies en aanbevelingen	85
6.3	Beperkingen van het onderzoek en discussie	87
	Bibliografie.....	88
	Bijlagen	93
	Bijlage 1: Overzicht principes van zelforganisatie	93
	Bijlage 2: Definities SMT, overgenomen uit Bondarouk e.a., 2018.....	95
	Bijlage 3: Interviewprotocol groepsinterview	98
	Bijlage 4: Interviewprotocol stakeholders.....	103
	Bijlage 5: Vergelijking principes ISO en COSO	117

Lijst van figuren, tabellen en grafieken

Figuur 01: Conceptueel model behorend bij vraagstelling diagnose	24
Figuur 02: Conceptueel model behorend bij vraagstelling ontwerp	27
Figuur 03 Problem-solving cycle.....	31
Figuur 04 Onderzoeksmodel	38
Figuur 05 Zeven revoluties van duurzaamheid in strategie (Bron: Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. The triple bottom line: Does it all add up, 11(12), 1-16.)	45
Figuur 06 Zes risicostappen in de PDCA cyclus (Bron: Van Staveren (2015). Risicogestuurd werken in de praktijk). 48	
Figuur 07 Soft controls model van Kaptein (Bron: KPMG (2016). Acht basis soft controls).....	55
Figuur 08 Organisatorische driehoek (Bron: Guldenmund (2009) De organisatorische driehoek als basis voor gedragsverandering).....	65
Grafiek 01: Operationeel resultaat RIBW	21
Grafiek 02: Ontwikkeling van het verkooptarief van het belangrijkste product van RIBW	22
Grafiek 03: Ontwikkeling van het aantal gedeclareerde aantal BW dagen.....	23
Tabel 01: Ontwikkeling van omzet, totale kosten en personeelskosten	24
Tabel 02 Selectie interviews	34
Tabel 03 Elementen die de motivatie verhogen of verlagen.....	36
Tabel 04 Afbakening kernbegrippen	37
Tabel 05 Kenmerken van de risicomanager en risicoleider (Bron: Van Staveren (2020). Iedereen risicoleider p.73) .52	
Tabel 06 Nadere concretisering soft controls (Bron: Wilm & Van de Ven (2016). Soft controls die het verschil maken)	57
Tabel 07 Meetwaarden voor organisatorische veerkracht (Bron: Kantur & Say (2015). Measuring organizational resilience)	60
Tabel 08 Toets interventie Benutten van kansen aan de ontwerpcriteria	62
Tabel 09 Toets interventie Leiderschap/ eigenaarschap aan de ontwerpcriteria	63
Tabel 10 Toets interventie Sturing en verantwoording aan de ontwerpcriteria	64
Tabel 11 Toets interventie Veerkracht op teamniveau aan de ontwerpcriteria	65
Tabel 12 Aangepaste voorwaarden interventie (Bron: Van Staveren, 2015, Risicogestuurd werken in de praktijk)....	66
Tabel 13 Voor- en nadelen van de interventie Benutten van kansen, per groep geïnterviewden.	71
Tabel 14 Voor- en nadelen van de interventie Leiderschap/ eigenaarschap, per groep geïnterviewden.....	73
Tabel 15 Voor- en nadelen van de interventie Sturing en verantwoording, per groep geïnterviewden.	75
Tabel 16 Voor- en nadelen van de interventie Veerkracht op teamniveau, per groep geïnterviewden.	76

Samenvatting

RIBW heeft in 2020 een negatief operationeel resultaat. De norm voor het operationeel resultaat is 3% van de omzet van het jaar. Daarnaast is de transformatie van een hiërarchische organisatiestructuur naar een structuur van zelforganisatie gestart in 2013, anticiperend op de decentralisatie van de WMO per 1-1-2015. Deze twee majeure veranderingen lopen parallel in de tijd.

Probleemstelling

RIBW haalt haar financiële doelstelling niet in een externe context van veranderende omstandigheden en in een interne context van het zoeken naar een optimale organisatievorm om hierop in te spelen.

Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is het geven van aanbevelingen over het kiezen van interventies op het gebied van risicomanagement om te komen tot een meer duurzame bedrijfsvoering door, op basis van het theoretisch bestuderen van de mogelijke interventies en door ze te toetsen met stakeholders, een beoordeling te geven van effectiviteit binnen de context van zelforganisatie op teamniveau.

Conceptueel model

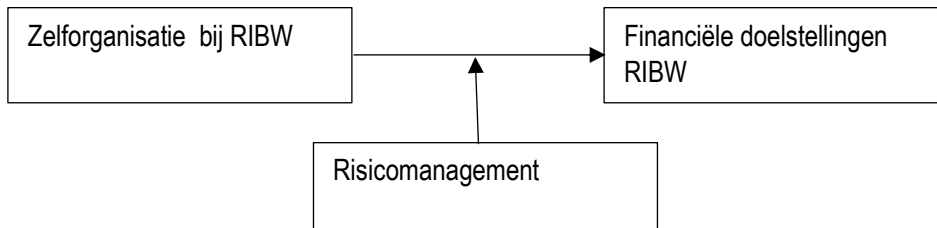
In dit onderzoek staan twee vragen centraal. De vraag voor de diagnose is:

Hoe heeft zelforganisatie op teamniveau invloed op het behalen van de financiële doelstellingen van RIBW?

De vraag voor het ontwerp is:

Welke elementen van risicomanagement passen bij zelforganisatie op teamniveau om financiële doelstellingen te halen?

De laatste vraagstelling kan in het volgende conceptueel model worden weergegeven:



Belangrijkste resultaten

De belangrijkste resultaten van dit onderzoek zijn:

- De van toepassing zijnde begrippen zijn beschreven;
- Er is geen wetenschappelijke literatuur gevonden waarin risicomanagement wordt beschreven in de context van zelforganisatie;
- Vastgesteld is dat er een verband is tussen de invoering van zelforganisatie op teamniveau en het niet halen van de financiële doelstellingen;
- Een viertal mogelijke interventies zijn beschreven waarvan wordt verwacht dat ze een positief effect hebben op zowel het proces van zelforganisatie op teamniveau als op de financiële doelstellingen, namelijk:
 - Proces van het benutten van kansen in zelforganisatie;
 - Opnieuw invullen (risico)leiderschap/ eigenaarschap (organisatie-team-individu);
 - Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls;
 - Veerkracht op teamniveau.
- Drie van deze interventies worden passend geacht om in te voeren door de medewerkers van RIBW, namelijk:
 - Opnieuw invullen (risico)leiderschap/ eigenaarschap (organisatie-team-individu);
 - Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls.
 - Veerkracht op teamniveau.

Conclusies en aanbevelingen

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek zijn:

Conclusie: De invoering van zelforganisatie op teamniveau heeft een negatief effect gehad op de financiële doelstellingen van RIBW.

Aanbeveling: Communiceer met de organisatie dat de invoering van zelforganisatie op teamniveau tot nu toe een negatief effect heeft gehad op de financiële doelstellingen van RIBW. Dit vergroot het begrip voor de huidige financiële situatie en ook het draagvlak voor mogelijk te nemen maatregelen.

Conclusie: De doelstellingen en terminologie voor de structuurvorm zelforganisatie op teamniveau zijn onvoldoende duidelijk binnen de organisatie.

Aanbeveling: Omschrijf de doelstellingen en terminologie voor de structuurvorm zelforganisatie op teamniveau, zorg voor commitment binnen de directie en draag de doelstellingen uit naar de organisatie.

Conclusie: Het proces van zelforganisatie op teamniveau is een continu proces.

Aanbeveling: Sluit de teams van Participatie & Werk en de ondersteunende teams aan bij het proces van zelforganisatie.

Aanbeveling: Vul het bestaande Management Control Raamwerk aan met het stelsel van soft controls. Ontwikkel normen voor de soft controls. Betrek hier de organisatie bij, zorg voor commitment binnen de directie en draag het nieuwe stelsel uit naar de organisatie. Creëer aldus een control raamwerk vanuit vertrouwen. Heb hierbij aandacht voor het principe van risicomanagement dat dit ondersteunend is aan het halen van bedrijfsdoelstellingen.

Aanbeveling: Vul de begrippen (risico)leiderschap en eigenaarschap opnieuw in. Betrek hier de organisatie bij, zorg voor commitment binnen de directie en draag de herziene begrippen uit naar de organisatie. Heb hierbij aandacht voor het principe van risicoleiderschap dat dit ondersteunend is aan het halen van bedrijfsdoelstellingen.

Aanbeveling: Introduceer het begrip veerkracht in de organisatie principes. Leer hierbij van de teams die in hun operatie veerkracht al laten zien. Betrek hier de organisatie bij, zorg voor commitment binnen de directie en draag het nieuwe begrip uit naar de organisatie.

Discussie

Vanwege de beperkingen van het onderzoek verwelkomt onderzoeker discussie en nader onderzoek. Zowel naar (1) de verwachte effectiviteit van elementen van risicomanagement in een andere context als (2) naar andere elementen van risicomanagement in de context van zelforganisatie als naar (3) de bevindingen uit dit onderzoek in de context van zelforganisatie bij andere organisaties in de langdurige zorg of zelfs in andere sectoren.

Het feit dat gerichte wetenschappelijke literatuur over risicomanagement in de context van zelforganisatie ontbreekt verdient discussie. Het zou kunnen zijn dat het voor de effectiviteit van risicomanagement geen verschil maakt in wat voor structuurcontext het wordt uitgevoerd. Maar het zou ook kunnen dat risicomanagement juist in de context van zelforganisatie meer of minder effectief kan zijn. In beide gevallen is nader onderzoek relevant. Het zou mogelijk kunnen leiden tot een raamwerk voor risicomanagement in de context van zelforganisatie.

Abstract

RIBW presented a negative operating result in 2020. The standard for the operational result is 3% of the years' turnover. Furthermore the transformation from a hierarchical organizational structure to a structure of self-organization started in 2013, anticipating the decentralization of the WMO per 1-1-2015. These two major changes run parallel in time.

Problem Statement

RIBW does not reach its financial goals in an external context of changing circumstances and in an internal context of searching for an optimal organizational form to respond to this.

Purpose

The purpose of this study is to provide recommendations on choosing risk management interventions to achieve more sustainable operations by, based on the theoretical study of the possible interventions and a test with stakeholders, providing an assessment of effectiveness within the context of self-organization at team level.

Conceptual model

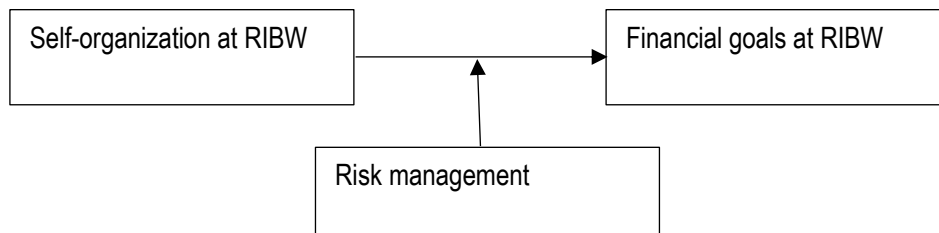
Two questions are central to this study. The question for diagnosis is:

How does self-organization at team level affect the achievement of RIBW's financial goals?

The question for design is:

Which elements of risk management fit with team-level self-organization to achieve financial goals?

The final question can be represented in the following conceptual model:



Main results

The main results of this study are:

- The applicable concepts have been described;
- No scientific literature was found describing risk management in the context of self-organization;
- It has been determined that there is a relationship between the introduction of self-organization at team level and the failure to meet financial goals;
- Four possible interventions have been described that are expected to have a positive effect on both the process of self-organization at team level and the financial goals, namely:
 - Process of seizing opportunities in self-organization;
 - Re-filling (risk)leadership/ ownership (organization-team-individual);
 - Steering and accountability, soft controls in addition to existing hard controls;
 - Resilience at team level.
- Three of these interventions are considered appropriate to implement by RIBW staff, namely:
 - Re-filling (risk) leadership/ownership (organization-team-individual);
 - Steering and accountability, soft controls in addition to existing hard controls.
 - Resilience at team level.

Conclusions

The main conclusions and recommendations of this study are:

Conclusion: The introduction of self-organization at team level has had a negative effect on RIBW's financial goals.

Recommendation: Communicate to the organization that the introduction of self-organization at the team level has had a negative effect on RIBW's financial goals to date. This increases the understanding of the current financial situation and also the support for possible measures to be taken.

Conclusion: The objectives and terminology for the structure of self-organization at team level are not sufficiently clear within the organization.

Recommendation: Describe the objectives and terminology for the structural form of self-organization at team level, ensure commitment within management and propagate the objectives to the organization.

Conclusion: The process of self-organization at team level is an ongoing process.

Recommendation: Connect the teams of Participation & Work and the supporting teams to the process of self-organization.

Recommendation: Supplement the existing Management Control Framework with the system of soft controls. Develop standards for the soft controls. Involve the organization, ensure commitment within management and propagate the new system to the organization. Thus create a control framework based on trust. Pay attention to the principle that risk management supports the achievement of business objectives.

Recommendation: Reinvent the concepts of (risk-)leadership and ownership. Involve the organization, ensure commitment within the management and propagate the revised concepts to the organization. Pay attention to the principle that risk-leadership supports the achievement of business objectives.

Recommendation: Introduce the concept of resilience into organizational principles. In doing so, learn from the teams that are already demonstrating resilience in their operations. Involve the

organization, ensure commitment within the management and propagate the new concept to the organization.

Discussion

Due to the limitations of the study, researcher welcomes discussion and further research. Research into (1) the expected effectiveness of elements of risk management in a different context and into (2) other elements of risk management in the context of self-organization and into (3) the findings from this study in the context of self-organization at other organizations in long-term care sector or even in other sectors.

The lack of focused scientific literature on risk management in the context of self-organization deserves discussion. It could be that for the effectiveness of risk management it makes no difference in what kind of structural context it is implemented. But it could also be that risk management can be more or less effective precisely in the context of self-organization. In either case, further research is relevant. It could possibly lead to a framework for risk management in the context of self-organization.

1 Inleiding

1.1 Context van de organisatie

Stichting Regionaal Instituut voor Beschermd Wonen Nijmegen en Rivierenland (RIBW) is een regionale instelling voor begeleiding bij wonen, dagbesteding en werk. Zij begeleidt mensen die vanwege een ernstige psychiatrische aandoening (EPA) voor langere tijd ondersteuning nodig hebben en stelt de cliënten in staat een zo gewoon mogelijk bestaan als burger in de samenleving te leiden. In de herstelondersteunende begeleiding gaat ze uit van de kracht en de zelfredzaamheid van de cliënt. De specialistische begeleiding richt zich op alle leefgebieden: wonen, een zinvolle daginvulling, werken en leren, sociale relaties, financiën en gezondheid. De stichting heeft een omzet van ongeveer 35 miljoen euro, 1.600 cliënten en 550 medewerkers en vrijwilligers.

Een van de principes in de besturingsfilosofie is zelforganisatie op teamniveau.

Onder zelforganisatie wordt bij RIBW verstaan: (quote uit de Besturingsfilosofie van 2020)

Uitgangspunt is dat onze medewerkers in staat zijn om hun verantwoordelijkheden en eigen professionele regie te nemen, terwijl de basiscondities daarvoor in orde zijn. Zelforganisatie legt verantwoordelijkheden in de organisatie neer waar een goed overzicht is over de consequenties van beslissingen en de uitvoering. Door als medewerker zelf vertrouwen, ruimte en verantwoordelijkheid te krijgen binnen de kaders van de organisatie, motiveert hen dit om door te geven aan hun cliënten. De organisatie stimuleert en faciliteert het individuele vakmanschap en ontzorgt waar nodig door bepaalde taken juist centraal te organiseren.

1.2 Aanleiding voor het onderzoek

RIBW heeft in 2020 een negatief operationeel resultaat. De norm voor het operationeel resultaat is 3% van de omzet. Het zou kunnen zijn dat een oorzaak hiervan ligt in de bezuiniging door de gemeenten op de WMO uitgaven. Van Nijendaal (2014) noemt een bezuinigingspercentage van 20%. Wat nog onderzocht moet worden is of dit negatieve operationele resultaat een incident is

of dat het structureel is. Wat ook nog niet is onderzocht is welke invloed het proces van zelforganisatie had, en heeft, op het halen van de financiële doelstellingen. De transformatie van een hiërarchische organisatie structuur naar een structuur van zelforganisatie is gestart in 2013, anticiperend op de decentralisatie van de WMO. Deze twee majeure veranderingen lopen dus parallel in de tijd.

Om de context nader te beschrijven wordt de start van dit proces in 2013 beschouwd. (quote uit de bronnotitie Zelforganisatie uit 2013)

Definitie

Een zelforganiserend team is een groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen ten behoeve van de cliënten. Het team voert dit proces zo zelfstandig mogelijk uit, dat wil zeggen met zo min mogelijk beroep op de dagelijkse leiding. Met het team worden afspraken gemaakt over de mate van zelfstandigheid waarmee het team dit proces uitvoert. Het team kan, waar nodig, een beroep doen op ondersteuning. De overige organisatie van de RIBW is gericht op de aansturing en ondersteuning van de teams, beide op een wijze die passen bij zelforganisatie.

Zelforganisatie is dus geen doel op zichzelf, maar een middel om de zorg aan de cliënt te verbeteren in het licht van de eisen die de moderne tijd aan ons stelt. Zelforganisatie betekent niet dat automatisch zoveel mogelijk processen door de medewerkers van de teams worden uitgevoerd. Het is wellicht verstandiger of meer haalbaar of efficiënter een bepaald proces centraal te organiseren in plaats van decentraal. De plaats waar een (deel)proces wordt georganiseerd is ondergeschikt aan de mate waarin dit proces daadwerkelijk bijdraagt aan de ondersteuning van de teams. Het laatste is dus een belangrijker criterium, dan het eerste.

Uit de adviesaanvraag aan de OR in 2013 blijkt dat er, naast het doel van structuurverandering vanwege de veranderende externe context, ook het doel was van cultuurverandering. Er wordt geconcludeerd dat er, onder andere, beperkte speelruimte is voor cliënten en medewerkers, dat er veel regels en procedures zijn, dat de organisatie intern gericht is en dat er een lage samenwerkingsgraad is tussen de teams onderling en tussen de teams en de centrale ondersteuning.

Het “Kader Zelforganiserende teams”, onderdeel van de meerjarenbeleidscyclus 2012-2014 geeft vier redenen om teams zelforganiserend in te richten:

- Toename van regie van cliënten over kwaliteit van leven en zorg door zelforganisatie op teamniveau;
- Zelforganisatie als beginsel waarbij het team het beste antwoord geeft op zowel de eisen vanuit de omgeving als de eigen visie;
- Het vergroten van de regelruimte die bijdraagt aan de arbeidsvreugde bij de medewerkers die dat zullen overdragen aan cliënten;
- Wijziging in de wet- en regelgeving gaan gepaard met bezuinigingen. Zelforganiserende teams moeten de ruimte krijgen om hun processen zelf in te richten om zo alert te kunnen reageren op verstoringen.

In 2017 is een evaluatie gedaan en is een doorontwikkeling van zelforganisatie gestart. (quote uit een memo naar aanleiding van een beleidsdag in 2017)

Werken in een zelforganiserend team doet een beroep aan aanvullende vaardigheden van onze professionals. Onze professionals werken niet alleen aan de ontwikkeling van hun sociaal psychiatrisch vakmanschap, maar ook aan vaardigheden die verbonden zijn aan de context van dat vakmanschap. Dit zijn intern gerichte vaardigheden om optimaal te kunnen functioneren in een zelforganiserend team, maar ook de extern gerichte vaardigheden ten behoeve van het sociaal netwerk van de cliënt en sociaal ondernemerschap gericht op klanten en de wijk. Iedere professional heeft een verantwoordelijkheid zijn/haar vakmanschap verder te ontwikkelen en ieder team heeft een verantwoordelijkheid om actief te werken aan de ontwikkeldoelen van het team.

Om de professionals in zelforganisatie te ondersteunen is ons leiderschap gericht op de vaardigheden van professionals en teams. Daarin hebben zowel de directeuren, de coaches en de serviceorganisatie een verantwoordelijkheid. Het team is in de lead, de ondersteuning vanuit directie, coach en serviceorganisatie begint met vragenstellen. De antwoorden zijn gericht op het versterken van het team en de professionals.

Anno 2021 vermeldt de strategie over zelforganisatie:

“Zelforganisatie geeft teams en medewerkers regelruimte en verantwoordelijkheid voor de invulling van de begeleiding waarin herstel van de cliënt en professionele ontwikkeling centraal staan. Waar de besturingsfilosofie verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie legt, vraagt het huidige complexe en onvoorspelbare tijdsgewricht om meer centrale sturing en organisatie op de bedrijfsvoering. Daarmee wordt het primair proces ontlast van veel regel- en organisatietaken.”

De besturingsfilosofie voegt daaraan toe:

‘De besturingsfilosofie is de vertaling van onze visie naar onze werkwijze en de inrichting van onze organisatie. Uitgangspunt daarbij is dat de RIBW Nijmegen & Rivierenland waarde creëert als organisatie, door aan haar medewerkers verantwoordelijkheid, regie en ruimte te geven hun vak uit te voeren. De principes van zelforganisatie zijn leidend voor de besturingsfilosofie. Daarbinnen worden cliënten-initiatieven gestimuleerd gericht op herstel, autonomie, eigen regie en participatie.’

En de kaderbrieven voor de teams in het primair proces vermelden:

“Het team werkt volgens de principes van zelforganisatie, waarbij ieder team 2 x per jaar periodiek teamafspraken maakt met de directeur. “

De kaderbrieven voor de ondersteunende teams vermelden niets over zelforganisatie.

Het Handboek Kaders (laatste update 2019) geeft de 15 principes van zelforganisatie weer. Deze principes geven aan dat het team verantwoordelijk is voor het kwalitatief goed uitvoeren van het primair proces en dat zij dat doet binnen overeengekomen kaders. Begrippen die ook aan bod komen zijn teamsamenstelling, verdeling van taken, besluitvorming en omgaan met elkaar en met meningsverschillen. Voor de volledige lijst met principes wordt verwezen naar bijlage 1.

Nu is het 2021 en opnieuw tijd voor een reflectie, en onderzoek. In dit onderzoek wordt de doelstelling 'bezuiniging' gerelateerd aan financiële doelstellingen en wordt onderzocht of het proces van zelforganisatie invloed heeft gehad op deze financiële doelstellingen.

1.3 Leeswijzer

Nadat in deze inleiding de context en de aanleiding zijn beschreven volgt in hoofdstuk 2 de probleemstelling, probleemanalyse en probleemdiagnose. In hoofdstuk 3 komen de doelstelling en de relevantie van het onderzoek aan de orde en het theoretisch raamwerk met daarin de deelvragen en de methodologische verantwoording, het conceptueel model en een deel over ethiek. Hoofdstuk 4 wordt gewijd aan het theoretisch onderzoek met de uitwerking van de begrippen. In hoofdstuk 5 wordt het veldonderzoek beschreven waaronder de beoordeling van de voorgestelde elementen van risicomanagement door medewerkers van RIBW. In hoofdstuk 6, tenslotte, worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

2 Analyse en diagnose van het niet halen van de financiële doelen

In dit hoofdstuk wordt de analyse en diagnose van de probleemstelling beschreven.

2.1 Inleiding

Per 1 januari 2015 is de zorg die geclassificeerd wordt als Beschermd Wonen (BW) gedecentraliseerd van de centrale overheid naar de lokale overheden. Dit ging gepaard met een aanzienlijke bezuiniging. Dit was voor RIBW een van de redenen om in 2013 te starten met zelforganisatie als organisatievorm. Onbekend was hoeveel de opbrengsten zouden dalen. Volgens de contingentietheorie is er geen beste manier om iets te doen of organiseren, maar is die afhankelijk van de situatie (Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967). De manier waarop zelforganisatie op teamniveau is ingevoerd bij RIBW is dus niet goed of fout. In de paragrafen 2.5 en 5.1 worden de meningen van de stakeholders van RIBW hierover weergegeven. In dit deel van het onderzoek gaat het om de vraag of de invoering van zelforganisatie op teamniveau invloed heeft (gehad) op het operationeel resultaat, ofwel economisch duurzame bedrijfsvoering.

2.2 Probleemstelling

De leiding van RIBW geeft aan dat zij haar financiële doelstelling niet haalt in een externe context van veranderende omstandigheden en in een interne context van het zoeken naar een optimale organisatievorm om hierop in te spelen. Zij wenst te achterhalen of de invoering van zelforganisatie op teamniveau een rol heeft gespeeld in het niet halen van de financiële doelstelling. Ook vraagt zij om voorstellen voor verbetering.

De strategie van RIBW geeft aan dat zij financieel gezond wil zijn, ofwel een langlevende organisatie.

De Geus (1997) heeft onderzoek gedaan naar de continuïteit van ondernemingen. Zijn vraag was "Hoe komt het dat bepaalde ondernemingen in staat zijn om crisis na crisis te overleven en dus te blijven voortbestaan?" In het boek 'De levende onderneming' beschrijft hij de uitkomsten van zijn onderzoek. Hij heeft vier gemeenschappelijke kenmerken ontdekt die langlevende ondernemingen hebben. De eerste is dat langlevende ondernemingen "gevoelig zijn voor hun omgeving. Dit is het vermogen van een onderneming om te leren en zich aan te passen." Hiermee wordt het belang van de externe context waarin een onderneming verkeert onderstreept. Het tweede kenmerk is dat langlevende ondernemingen "samenhangend zijn en een identiteit hebben". Dus een duidelijke visie die in alle lagen van de onderneming wordt gevoeld en uitgedragen. Vervolgens zijn langlevende ondernemingen "tolerant op het gebied van nieuwe ideeën en in staat om constructieve relaties op te bouwen, binnen en buiten de onderneming". En, tenslotte, voeren langlevende ondernemingen een "behoudend financieel beleid". Zij zijn hierdoor in staat om hun eigen groei en ontwikkeling te sturen, en, voor financiering, niet van derden afhankelijk.

RIBW heeft gesignaleerd dat zij zich moet aanpassen aan de veranderende externe context maar zij is er nog niet in geslaagd om de vier kenmerken, in samenhang, om te zetten in financieel resultaat.

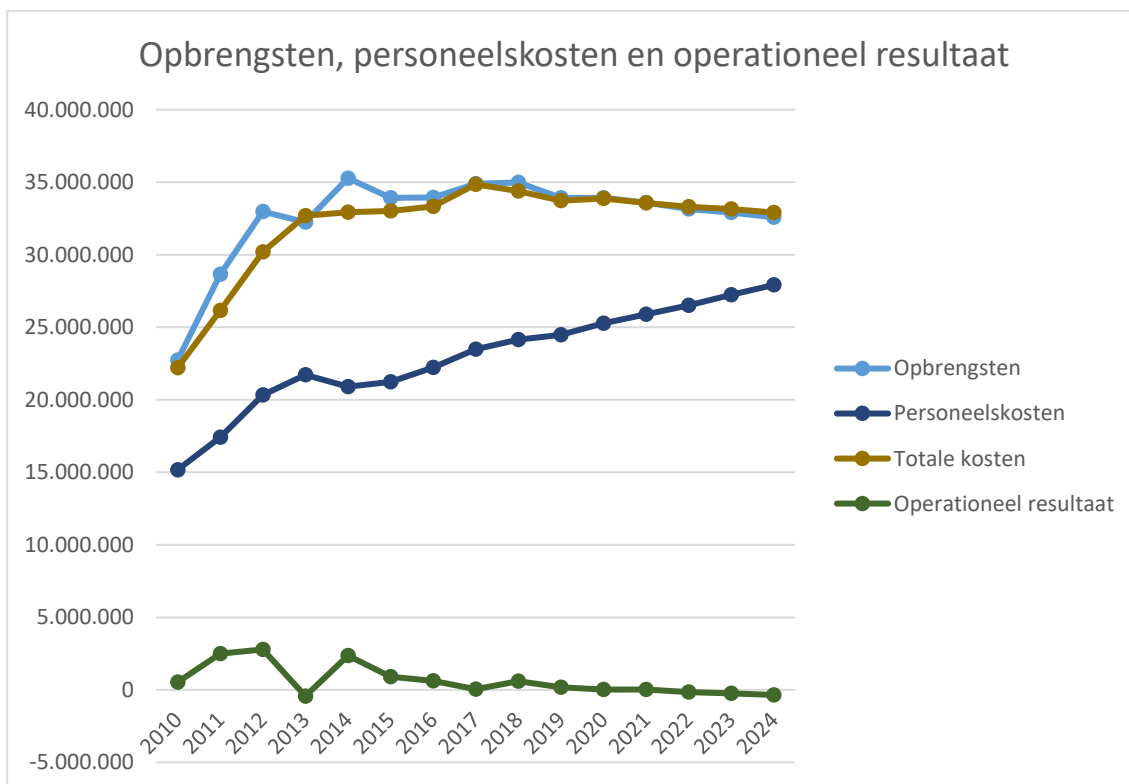
Om de externe context te karakteriseren wordt ook wel de term VUCA gebruikt. Nandram (2017) omschrijft het als: Volatiliteit: veranderingen voltrekken zich in een hoog tempo; Onzekerheid (uncertainty): deterministische modellen die geschikt waren om oplossingen te geven werken niet; Complexiteit: de toegang tot de wereld heeft het gemakkelijk gemaakt om verbinding te maken met elk deel van de wereld, maar toch is het zeer complex geworden; Ambigüiteit: er zijn verschillende visies om betekenis te geven aan de dingen die om ons heen gebeuren.

Dit lijkt zeker van toepassing op RIBW. Immers, de financiering ging in 2015 van de Rijksoverheid naar de gemeentelijke overheden, en in 2021 weer voor, ongeveer, de helft terug naar de Rijksoverheid en de gemeentelijke overheden hebben onderling verschillende eisen die niet altijd even gemakkelijk en voor meerdere uitlig vatbaar zijn.

2.3 Probleemanalyse

Wanneer de situatie van een negatief operationeel resultaat zich nog een aantal jaren zou voordoen zou het voortbestaan van RIBW in gevaar kunnen komen. Het is aldus een probleem van de gehele organisatie. Wanneer RIBW als een regionaal monopolist beschouwd kan worden is het ook een probleem voor de hele keten en voor de cliënten.

Uit een analyse van de jaarrekeningen van 2010 tot en met 2019 blijkt dat het operationeel resultaat na de decentralisatie in 2015 structureel is gedaald. Wanneer we deze trend doortrekken in een prognose over de komende vijf jaar volgt er een structureel negatief operationeel resultaat uit.



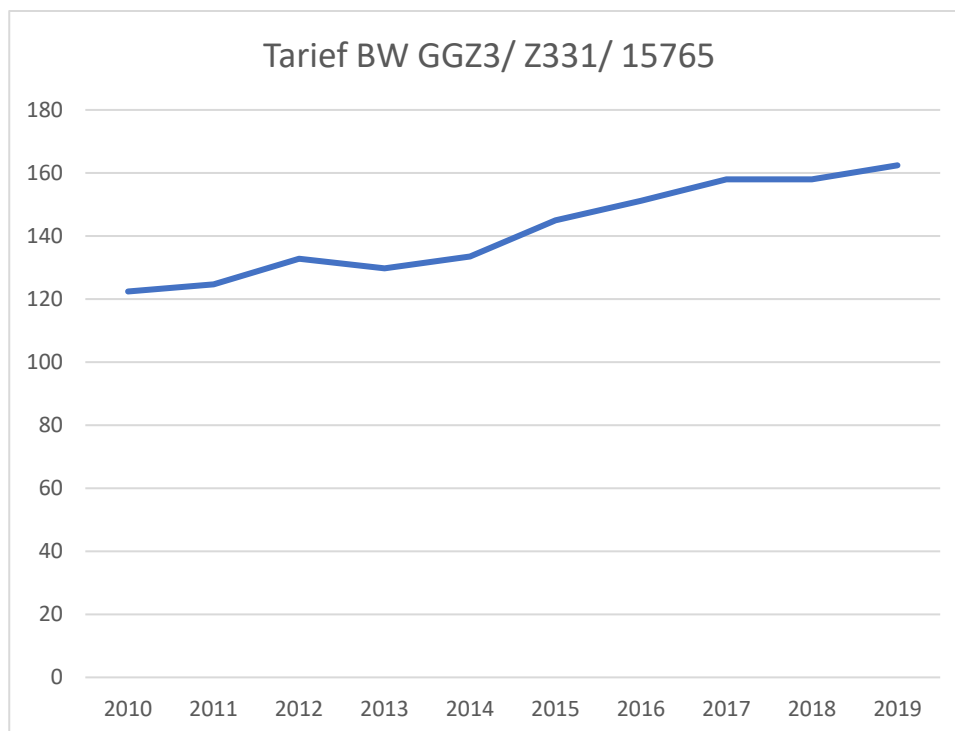
Grafiek 1: Operationeel resultaat RIBW

Een structureel negatief resultaat zou het voortbestaan van RIBW in gevaar kunnen brengen en daarmee ook de overige doelen van de transformatie naar zelforganisatie zoals meer zelfregie

door de cliënten, beter inspelen op de eisen vanuit de omgeving van het team en meer arbeidsvreugde voor medewerkers.

Cijfermatige analyse

Uit een analyse van de jaarrekeningen van 2010 tot en met 2019 blijkt dat de verkooptarieven **niet** gedaald zijn sinds de decentralisatie.



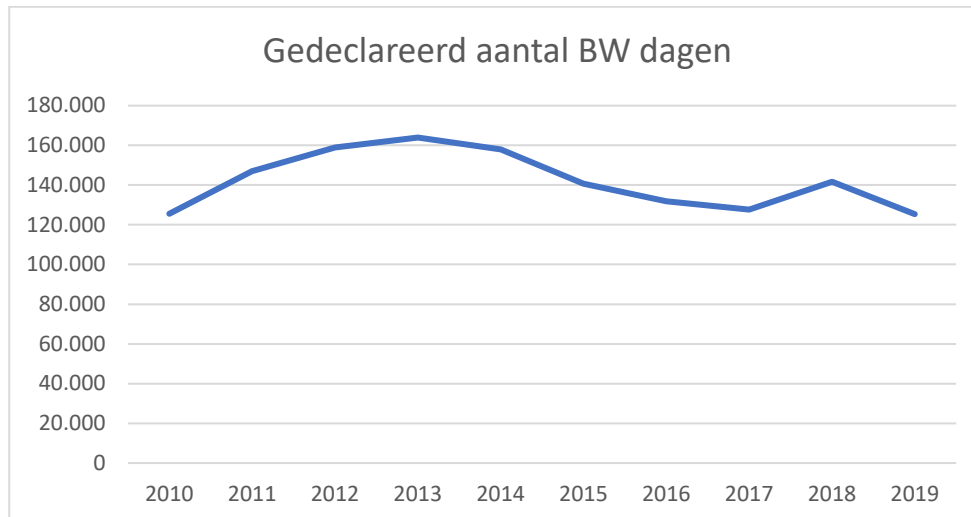
Grafiek 2: Ontwikkeling van het verkooptarief van het belangrijkste product van RIBW

De verkooptarieven zijn tussen 2010 en 2019 met 33% gestegen.

De ontwikkeling van de verkooptarieven is dus geen oorzaak van het verminderde operationeel resultaat.

Een tweede indicator is het gedeclareerde aantal van de productgroep 'BW dagen'. Deze productgroep representeert voor RIBW meer dan 80% van de omzet. Grafiek 3 laat zien dat dit aantal tussen 2010 en 2015 is gestegen met 26%, en tussen 2015 en 2020 is gedaald met 11%. Dit zou erop kunnen duiden dat de gemeentelijke financier niet zozeer heeft bespaard op de prijs

maar wel op het aantal. Per saldo is het aantal gedeclareerde BW dagen in 2019 weer op het niveau van 2010.



Grafiek 3: Ontwikkeling van het aantal gedeclareerde aantal BW dagen

Tabel 1 laat zien de ontwikkeling zien van de omzet, de totale kosten en de personeelskosten in de tijdvakken 2010-2015 en 2015-2020. Wat opvalt is dat in het eerste tijdvak er een grote groei is en dat die groei in het tweede tijdvak, na de decentralisatie en tevens de invoering van zelforganisatie op teamniveau, geheel is verdwenen. Wat verder opvalt is dat hoewel de totale kosten in het tweede tijdvak met 2% stijgen, en dat de personeelskosten in dit tijdvak met 15% stijgen. Het aantal FTE daalt in dit tijdvak met 2% en de personeelskosten per FTE stijgen in dit tijdvak met 18%.

Een verklaring voor deze stijging zou kunnen zijn dat in het tweede tijdvak meer gebruik is gemaakt van duurdere ingehuurd medewerkers zoals uitzendkrachten en zzp'ers.

Naast de jaarrekeningen en de productieverantwoordingen zijn ook de lijsten uit de personeelsadministratie per einde jaar over de jaren 2010 tot en met 2019 onderzocht. Omdat dit momentopnamen zijn en geen gemiddelden over het jaar kunnen de uitkomsten een licht vertekend beeld geven. Hieruit blijkt dat de ontwikkeling van de FTE's van de directe functies in de periode 2015-2020 **gelijk** blijft, tegenover een **stijging** van 6% van de indirecte functies. Dat is opvallend omdat de verwachting is dat bij zelforganisatie taken verschuiven van de

ondersteuning naar het primair proces. De verhouding tussen de 80% directe en 20% indirecte FTE's blijft constant over de gehele periode.

	Tussen 2010 en 2020	Tussen 2010 en 2015	Tussen 2015 en 2020
Opbrengsten	49%	55%	0%
Totale kosten	52%	48%	2%
Personeelskosten	61%	38%	15%
Aantal FTE	26%	34%	-2%
FTE % direct	19%	17%	0%
FTE % indirect	42%	35%	6%
Aantal BW dagen	0%	26%	-11%
Omzet per FTE	18%	16%	2%
Totale kosten per FTE	20%	11%	5%
Personeelskosten per FTE	28%	3%	18%

Tabel 1: Ontwikkeling van omzet, totale kosten en personeelskosten

Een voorlopige bevinding uit de cijfermatige diagnose is dat het negatieve operationele resultaat niet verklaard kan worden door gedaalde verkooptarieven, maar wel, mogelijk deels, door het gedaalde aantal gedeclareerde BW dagen. Een tweede voorlopige bevinding is dat de meer dan evenredig gestegen personeelskosten een oorzaak zijn voor het negatieve operationele resultaat. Om deze voorlopige bevindingen te valideren, door ze voor te leggen aan RIBW, is de volgende vraagstelling geformuleerd.

2.4 Vraagstelling voor de diagnose

Hoe heeft zelforganisatie op teamniveau invloed op het behalen van de financiële doelstellingen van RIBW?

De vraagstelling kan in het volgende conceptueel model worden weergegeven:



Figuur 1: Conceptueel model behorend bij vraagstelling diagnose

2.5 Probleemdiagnose

Door een dubbelinterview met de bestuurder en de directeur bedrijfsvoering is meer informatie verkregen over de invloed van zelforganisatie op de financiële doelstellingen.

Er is gekozen voor een dubbelinterview om de geïnterviewden in een discussie het negatieve operationele resultaat te laten diagnosticeren. Dit kan makkelijker relevante informatie opleveren dan individuele interviews zonder discussie (Verschuren en Doorewaard, 2016, p. 225).

Dit interview was semigestructureerd. Enkele vragen gebaseerd op de cijfermatige diagnose en enkele open vragen naar de mening van de geïnterviewden. Er is, bijvoorbeeld, gevraagd naar de aandacht die is besteed aan het voldoen aan randvoorwaarden bij de implementatie van zelforganisatie op teamniveau. Voor dit type interview is gekozen omdat dit het best past bij het verklarend karakter van dit onderzoek (Saunders et al., 2015, p. 223-224). Voor het interviewprotocol wordt verwezen naar Bijlage 3.

Om problemen met de datakwaliteit in de vorm van een interviewerbias of respondentbias te voorkomen is de uitwerking van het interview aan de geïnterviewden voorgelegd voordat het werd verwerkt.

Bevindingen dubbelinterview

De cijfermatige trends in resultaat en productiedagen worden herkend, de ontwikkeling van de BW tarieven niet direct. Verwacht werd dat de tarieven, sinds de decentralisatie, ook een daling zouden kennen. Dat blijkt niet het geval, maar mogelijk zouden ze zonder de decentralisatie iets meer zijn gestegen als gevolg van de nieuwe systematiek van de huisvestingskosten. Verdere navraag heeft echter geen concrete aanwijzing gevonden. De stijging van de personeelskosten wordt als confronterend ervaren, zeker als het vergeleken wordt met het aantal productiedagen. Dat is niet helemaal terecht want er zijn ook, arbeidsintensievere, producten bijgekomen, maar de bewering houdt stand dat er in 2019 evenveel productiedagen zijn geweest als in 2010, maar wel met een kwart meer FTE's. Een stijgend ziekteverzuim en, mede daardoor, hoge kosten voor de inhuur van externen hebben de kosten doen stijgen. De hoogte van het verzuim of van

verzuimvervanging is niet genoemd. Zowel het verzuim als de verzuimvervanging worden voor het grootste deel toegeschreven aan de invoering van zelforganisatie op teamniveau. Bij gelijkblijvende opbrengsten staat het resultaat dan onder druk. Er wordt een verband gelegd met de invoering van zelforganisatie op teamniveau. Een implementatie waarvan wordt herkend en erkend dat die beter had gekund.

Om te beginnen was er geen gedeeld beeld, binnen de leiding, van de manier hoe zelforganisatie kan bijdragen aan het halen van bedrijfsdoelstellingen. Dat is tot op heden nog niet veel verbeterd. “Het gaat over de inhoud en niet tegelijk over de bedrijfsvoering ervan”. Het was vooral een overtuiging van de voormalig bestuurder die de implementatie vanaf 2014 vormgaf. “We zijn pas gestart met ons voorbereiden op de nieuwe omgeving toen het echt niet meer anders kon”. Een top-down benadering met wel aandacht voor ‘wat’ er moest veranderen maar minder aandacht voor ‘hoe’. “Een koude kille start zonder stuurinformatie”. Het faciliteren van ‘hoe’ te veranderen bleek dan ook lastig. De teams hebben de eerste periode ervaren als een bezuinigingsoperatie. Vier van de zeven leidinggevende functies verdwenen zonder dat er voelbaar iets voor terugkwam. “U neemt onze buffer weg”. Er was geen expliciete aandacht voor de veranderende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Bij de evaluatie in 2017 bleek dat het oud zeer nog niet was geheeld. “Er was sprake van rouw in de organisatie”. De rol van de teamcoaches werd hierna opnieuw bezien en er werd een tool gemaakt voor stuurinformatie voor de teams. “Misschien hadden we op dat moment beter helemaal opnieuw kunnen beginnen”, is nu de overweging.

Naar de nabije toekomst toe zijn de thema’s focus/ sturing en eigenaarschap het belangrijkste om, gezamenlijk, weer financieel gezond te worden, de kracht van zelforganisatie te leren benutten en kracht te ontwikkelen tegen de voortdurend veranderende omgeving. “Ik zou onszelf wat meer resistentie gunnen tegen de politieke veranderingen doordat we onze zaken op orde hebben en wat meer flexibel hebben ingericht. Nu moeten we op elke verandering reageren, dat doen we vooral eerst inhoudelijk en dan pas vanuit bedrijfsvoering”.

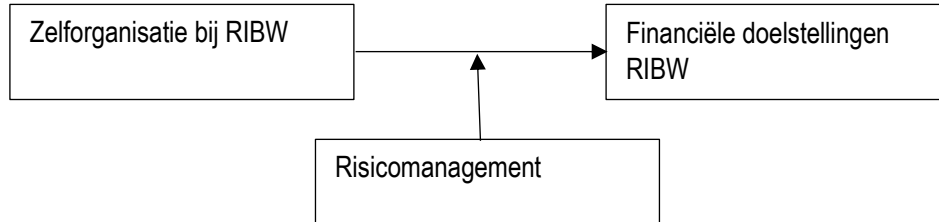
Nadat een beeld is gevormd over de oorzaken van het huidige negatieve operationele resultaat en nadat het verband is vastgesteld met de invoering van zelforganisatie op teamniveau kan gestart worden met het ontwerp hoe het tij te keren.

2.6 Vraagstelling voor het ontwerp

Aandacht geven aan risicomanagement heeft als doel dient om te ondersteunen organisatiedoelstellingen te halen. Hierom is voor de oplossingsrichting risicomanagement gekozen. De vraagstelling voor het ontwerp is dan:

Welke elementen van risicomanagement passen bij zelforganisatie op teamniveau om zelforganisatie op teamniveau te versterken en financiële doelstellingen te halen?

De vraagstelling kan in het volgende conceptueel model worden weergegeven:



Figuur 2: Conceptueel model behorend bij vraagstelling ontwerp

3 Onderzoeksontwerp

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens het doel van het onderzoek beschreven, de wetenschappelijke en praktische relevantie en de deelvragen. Daarna volgt een paragraaf over ethiek. Afgesloten wordt met de beschrijving van de methodiek, waaronder de afbakening van de kernbegrippen en het onderzoeksmodel.

3.1 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het geven van aanbevelingen over het kiezen van interventies op het gebied van risicomanagement om te komen tot een meer duurzame bedrijfsvoering door, op basis van het theoretisch en in discussie met stakeholders bestuderen van de mogelijke interventies, een beoordeling te geven van effectiviteit binnen de context van zelforganisatie op teamniveau.

Duurzame bedrijfsvoering wordt hier bedoeld in de zin van continuïteit. Een uitgebreide toelichting wordt gegeven in paragraaf 4.1.4.

3.2 Relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek bestaat uit het, veronderstelde, positieve effect van elementen van risicomanagement op de effectiviteit van zelforganisatie op teamniveau en daardoor op het halen van financiële doelstellingen.

Deze stelling wordt ondersteund door COSO (2017) die stelt dat risicomanagement geen functie of methode is, maar meer het samenspel van cultuur, vaardigheden en werkwijzen om waarden te behouden of creëren.

Florio en Leoni (2017) en Callahan en Solleau (2017) hebben onderzocht of het gebruik van risicomanagement de prestaties van een bedrijf verbetert. Bij Florio en Leoni ging het om

beursgenoteerde Italiaanse bedrijven. Zij concludeerden dat een gevorderd niveau van risicomanagement een betere financiële prestatie oplevert. Callahan en Solleau deden een survey onder Amerikaanse internal auditors. Zij vonden dat bedrijven met een hoger niveau van ERM (Enterprise Risk Management) procesvolwassenheid worden gekenmerkt door hogere bedrijfsprestaties dan hun sectorgenoten.

Daarnaast stellen Magpili en Pazos (2017) vast dat er behoefte is aan minder conventionele vaardigheden zoals veerkracht, het vermogen om te leren van fouten, en houding ten opzichte van risico's. Zij vragen nader onderzoek, ook om te kunnen bepalen welke training het meest gepast is voor zelforganiserende teams en organisaties.

Dit onderzoek kan mogelijk, op het gebied van houding ten opzichte van risico's, een bijdrage leveren aan wat teams nodig hebben om genoemde vaardigheden verder te ontwikkelen.

Er wordt verwacht dat de uitkomsten van het onderzoek generaliseerbaar zijn voor de zorgsector (langdurige zorg), en misschien voor meerdere sectoren.

De praktische relevantie van dit onderzoek is dat RIBW met de uitkomsten van het onderzoek gericht interventies kan plegen op het proces van zelforganiseren om de effectiviteit ervan te verhogen. Er wordt verwacht dat dit een positief effect heeft op de financiële doelstelling van RIBW.

De originaliteit ligt in de combinatie van de begrippen zelforganisatie op teamniveau met elementen van risicomanagement. Het is de verwachting dat de elementen van risicomanagement het functioneren van teams in de context van de organisatievorm zelforganisatie verbetert, en daarmee de bedrijfsvoering economisch duurzamer maakt.

3.3 Deelvragen

1. Hoe kunnen elementen van risicomanagement de bestaande organisatievorm zelforganisatie op teamniveau beïnvloeden?
 - a. Welke zijn deze elementen van risicomanagement?

- b. Wat zijn de ontwerpcriteria?
- c. Wat zijn de randvoorwaarden?

Voor het ontwerp wordt onderzocht hoe elementen van risicomanagement de huidige organisatievorm zelforganisatie kan beïnvloeden. Het onderzoek richt zich eerst op de literatuur en op vergelijkbare cases om redenen van validiteit.

2. Hoe is zelforganisatie op teamniveau bij RIBW toegepast en wat zijn de resultaten?

Aan de stakeholders binnen RIBW wordt gevraagd hoe zij de toepassing van zelforganisatie beleefd hebben tussen 2015 en heden en wat, volgens hen, de resultaten zijn.

3. Welke elementen van risicomanagement zijn geschikt om te verbinden aan zelforganisatie op teamniveau binnen RIBW, en waarom?

Aan de stakeholders binnen RIBW wordt deze vraag voorgelegd om draagvlak te creëren voor een mogelijke toekomstige invoering.

3.4 Ethiek

De onderzoeker in dit onderzoek heeft een dubbelrol die vermeld moet worden. Hij is zelfstandig adviseur op het gebied van managementvraagstukken en als zodanig ingehuurd door RIBW voor een bepaalde tijd voor een bepaald aantal uren per week. Daarnaast is hij onderzoeker in het kader van dit onderzoek. Deze activiteiten worden niet in de tijd van RIBW gedaan.

Inhoudelijk zijn er raakvlakken tussen de 'adviseursactiviteiten' en de 'onderzoeksactiviteiten'. De onderzoeker/ adviseur heeft met RIBW afspraken gemaakt over afbakening in de tijd en ook over zijn onafhankelijke positie om de verschillende belangen van zowel RIBW als van onderzoeker zelf optimaal te dienen. De onderzoeker/ adviseur communiceert zijn rol actief bij elk nieuw contact of overleg.

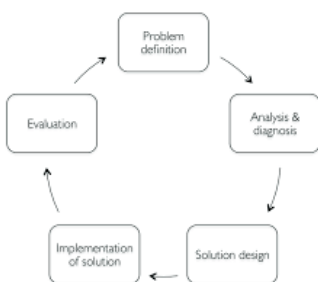
Dit onderzoeksplan is voorgelegd aan de ethische commissie van de faculteit Behavioural, Management and Social sciences (BMS) van Universiteit Twente. De ethische commissie heeft beoordeeld dat het voorgenomen onderzoek voldoet aan de ethische normen.

3.5 Methodiek

De literatuur onderscheidt twee vormen van onderzoek; theoriegericht onderzoek en praktijkgericht onderzoek. Binnen het praktijkgericht onderzoek worden als subtypen onderscheiden; probleemanalyse, diagnose, ontwerp, verandering en evaluatie (Verschuren en Doorewaard, 2016, p.43). Een verder onderscheid wordt gemaakt tussen kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2016, p. 140 en 160). Om antwoord te kunnen geven op de vraagstelling en de deelvragen is gekozen voor een ontwerpgericht praktijkonderzoek. Dit onderzoek is geheel kwalitatief van aard.

Omdat de probleemstelling economisch-technisch van aard is en steunt op literatuur kan het onderzoek gekarakteriseerd worden als design-oriented en theory-informed field problem-solving (Van Aken en Berends, 2018, p.30).

Het onderzoek doorloopt de eerste drie stappen van de problem-solving cycle (Van Aken en Berends, 2018, p.13).. De stappen 4 en 5 vallen buiten de scope van dit onderzoek om redenen van tijd.



Figuur 3 Problem-solving cycle

Deelvraag 1 is theoretisch van aard en in deelvraag 2 en 3 wordt gevraagd naar de mening van deskundigen in semigestructureerde, individuele, face-to-face interviews als vorm van enkelvoudige casestudy. Voor de casestudy is gekozen vanwege de wendbaarheid van het onderzoek en de herkenbaarheid en acceptatie door de stakeholders. Er is gekozen voor individuele interviews om een dominante mening binnen een groep te minimaliseren.

Verschuren en Doorewaard (2016, p. 57) hanteren vier vereisten voor ontwerpgericht onderzoek. In de functionele vereisten wordt empirisch onderzocht wat de eisen zijn die de belanghebbenden stellen aan de interventie. De gebruikerseisen zijn de overige wensen van de belanghebbenden uit het empirische onderzoek. De contextuele eisen zullen vooral economisch zijn en in mindere mate politiek, sociaal of transactioneel, en volgen uit de literatuurstudie. De structurele eisen, tenslotte, zijn de kenmerken die worden afgeleid van de voorgaande drie soorten eisen.

Van Aken en Berends (2018, p. 42) hanteren vijf karakteristieken voor dit field problem-solving onderzoek. Het lijkt evident dat het doel een prestatieverbetering is op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. De interventie wordt ontwerpgericht gekozen en niet trial-and-errorgericht of ontwikkelgericht. Verder wordt de voorgestelde interventie gebaseerd op wetenschappelijke theorie. Om de theorie af te kaderen wordt hierna aandacht besteed aan een duidelijke begripsafbakening. De voorgestelde interventies worden gerechtvaardigd door de voor- en nadelen in dit specifieke geval voor RIBW te bespreken met de belanghebbenden binnen RIBW, wat ook de klantgerichtheid aangeeft.

Het verzamelen van data omvat vier gebieden. Allereerst zijn er de jaarrekeningen en de productieverantwoordingen van RIBW die laten zien wat de trend in het operationele resultaat is. Dan zijn er de documenten van RIBW over de invoering van zelforganisatie op teamniveau die laten zien hoe de implementatie is verlopen en wat de stand van zaken per heden is. Vervolgens is er het groepsinterview met de bestuurder en directeur bedrijfsvoering dat een diagnostisch beeld geeft van de huidige situatie. Dit is reeds beschreven in hoofdstuk 2. Dan is er de theorie die de begrippen die van toepassing zijn inkadert en een selectie geeft van elementen van risicomanagement met een positief effect op zowel het operationeel resultaat als het proces van

zelforganisatie. Tenslotte zijn er, nogmaals, interviews met stakeholders waarin zij aangeven wat de voor hen meest passende elementen zijn om in te voeren.

Een van de belangrijkste bronnen voor een case study data is het interview (Yin, 2014, p. 110). De representatieve selectie als onderzoekspopulatie is een voorwaarde om te generaliseren (Saunders et al., 2015, p. 227).

De organisatie is verdeeld in vier groepen; centrale leiding, onafhankelijk deskundigen, teams ondersteuning en teams primair proces. Het steekproefkader is tweeledig. Het eerste kader is voor de eerste drie groepen en de vormt de seniore functie, of daarmee gelijk te stellen functie, van de medewerker. In overleg met de opdrachtgever is gekozen voor de seniore functie. De reden is dat wordt aangenomen dat deze medewerkers beter in staat worden geacht om een breder perspectief te hebben dan medewerkers die geen seniore functie hebben. De populatie medewerkers met een seniore functie bedraagt 21. De omvang van de selectie is een compromis tussen nauwkeurigheid en geïnvesteerde tijd. Door onderzoeker wordt een initiële selectie gemaakt van 9, ofwel 43%. Deze selectie is op basis van groepen Centrale leiding (7), onafhankelijk deskundigen (OR, coaches, ervaringsdeskundigen en accountmanagement) (5) en teams ondersteuning (9). Alle vier de groepen zijn vertegenwoordigd door meerdere medewerkers om reden van anonimiteit.

Het tweede kader is voor de teams primair proces. Om deze groep te bepalen wordt door onderzoeker op het intranet van RIBW een oproep geplaatst. Uit de aanmeldingen wordt door onderzoeker een initiële selectie gemaakt van 5. Hiermee komt het totaal van de selectie uit op 14 interviews; 2 uit de groep centrale leiding, 5 uit de groep deskundigen en 7 uit de teams. Bewust is niet geselecteerd op geslacht of leeftijd omdat dit niet in de cultuur van RIBW past. Dienstverband is wel een criterium. De gehele selectie was al vóór de invoering van zelforganisatie verbonden aan RIBW.

Naast de initiële selectie van 14 wordt er ruimte gehouden voor een interview met 2 medewerkers die door geïnterviewden worden genoemd als stakeholder. Zo is de selectie aan te merken als een doelgerichte steekproef aangevuld met een sneeuwbalsteekproef (Saunders et al., 2015, p.163). In tabel 2 wordt de selectie, anoniem, weergegeven. De tabel wordt ook opgenomen in het interviewprotocol.

Kader	Groep	Selectie
1	Centrale leiding	
1	Centrale leiding	
1	Centrale leiding	1
1	Centrale leiding	2
1	Centrale leiding	
1	Centrale leiding	
1	Centrale leiding	
1	Onafhankelijk deskundige	3
1	Onafhankelijk deskundige	4
1	Onafhankelijk deskundige	5
1	Onafhankelijk deskundige	6
1	Onafhankelijk deskundige	7
1	Team ondersteuning	8
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	9
2	Team primair proces	10
2	Team primair proces	11
2	Team primair proces	12
2	Team primair proces	13
2	Team primair proces	14

Tabel 2 Selectie interviews

De interviews worden bij voorkeur face-to-face afgenomen. Nadeel is de reistijd van de onderzoeker, maar dit weegt zeker op tegen het ontvangen van non-verbale signalen van de geïnterviewde (Emans, 1990, p. 32).

Het interviewprotocol omvat als inleiding in ieder geval de volgende onderdelen (Emans, 1990, p. 48):

- Achtergrondinformatie; doel onderzoek, doel interview, reden keuze geïnterviewde, reden opname interview.
- Opbrengsten; rapportage, invloed op besluitvorming, gehoord worden.
- Kosten; transparantie, tijdsinvestering, anonimiteit verwerken gegevens, archivering gegevens.

- Taken; structuur interview, vastlegging toestemming geïnterviewde, dankwoord onderzoeker.

Een uitgeschreven versie van het interviewprotocol is opgenomen als bijlage 4.

Meetinstrument: Self Determination Theory

Om een vergelijking van de interventies mogelijk te maken is gekozen om ze in termen van voor- en nadelen te bespreken, gerelateerd aan de Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

Deze theorie is gekozen om als kapstok te dienen voor de behandelen mogelijke interventies om de reden dat zij een positief effect heeft op zelforganisatie (op teamniveau) en dat zij een positief effect heeft op prestaties, waaronder financiële prestaties.

De SDT veronderstelt drie belangrijke motivatietypes: a-motivatie (gebrek aan motivatie), extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie. De overgang van extrinsiek naar intrinsiek vereist dat waarden en doelen worden geïnternaliseerd (persoonlijk belangrijk) en geïntegreerd (volledig geïntegreerd in iemands zelfbeeld). Internalisatie en integratie worden bevorderd (of geremd) door vervulling (of niet-vervulling) van drie psychosociale basisbehoeften: sociale verbondenheid, competentie en autonomie. Cook & Artino Jr (2016)

Deze behoefte worden gebruikt in het bespreken van de voor- en nadelen van elke mogelijke interventie. In de volgende tabel staan voorbeelden die motivatie verhogen of juist verlagen.

Verhogen	Verlagen
Sociale verbondenheid	
Respect, zorgzaamheid	Competitie
Inclusieve omgeving; verschillen worden gewaardeerd en zelfs gezocht om voor het werk te benutten	Kritiek of cynisme
Veiligheid	Resterende tradities van eerder
Competenties	
Professionele uitdaging	Overmatige uitdaging
Positieve feedback op prestaties	Negatieve feedback op prestaties
Autonomie	
Keuze	Tastbare beloningen
Uitleg/ redenering	Bedreigingen/ deadlines
Erkenning van gevoelens	Opgelegde doelen/ gecontroleerd worden

Tabel 3 Elementen die de motivatie verhogen of verlagen

De laatste stap voor het uiteindelijke ontwerp is de evaluatie van de voorgestelde interventie door case-based reasoning, als manier van synthesis-evaluation iteration (Van Aken en Berends, 2018, p.106).

De voorgestelde interventie zal met behulp van vragen worden geëvalueerd met reeds beschreven casussen.

Kolodner (1994) stelt dat er vier soorten evaluatieve vragen zijn: Constraint-gerelateerde vragen evalueren hoe goed een alternatieve oplossing past bij het voorgestelde ontwerp; Functiegerichtte vragen evalueren hoe goed de vereiste functie wordt bereikt; Er zijn vragen die gestuurd worden door het afleiden van, of deduceren; Tenslotte zijn er vragen die outcome-gerelateerd zijn.

Yin (2014, p. 45) stelt dat case studies worden getest door drie soorten validiteit en betrouwbaarheid.

In dit onderzoek wordt de validiteit bepaald door de verschillende bronnen; documenten over de invoering van zelforganisatie op teamniveau van RIBW; archiefdocumenten als de jaarrekeningen en medewerkerslijsten van 2010 tot en met 2019; en interviews met stakeholders. De keten van bewijs start met de jaarrekeningen en gaat via de (evaluatieve) documentatie over de invoering van zelforganisatie op teamniveau naar de interviews met de stakeholders. Zowel het

onderzoeksplan als het concept onderzoeksrapport worden gereviewd door de opdrachtgevende organisatie RIBW. De theorie speelt een belangrijke rol bij de begripsafbakening en bij de selectie aan elementen van risicomanagement. En de database met verzamelde data start bij de jaarrekeningen en eindigt na de evaluatie van de voorgestelde interventie.

Tenslotte wordt er voor de voorgestelde interventie een kosten-baten analyse uitgevoerd.

3.6 Kernbegrippen afbakening

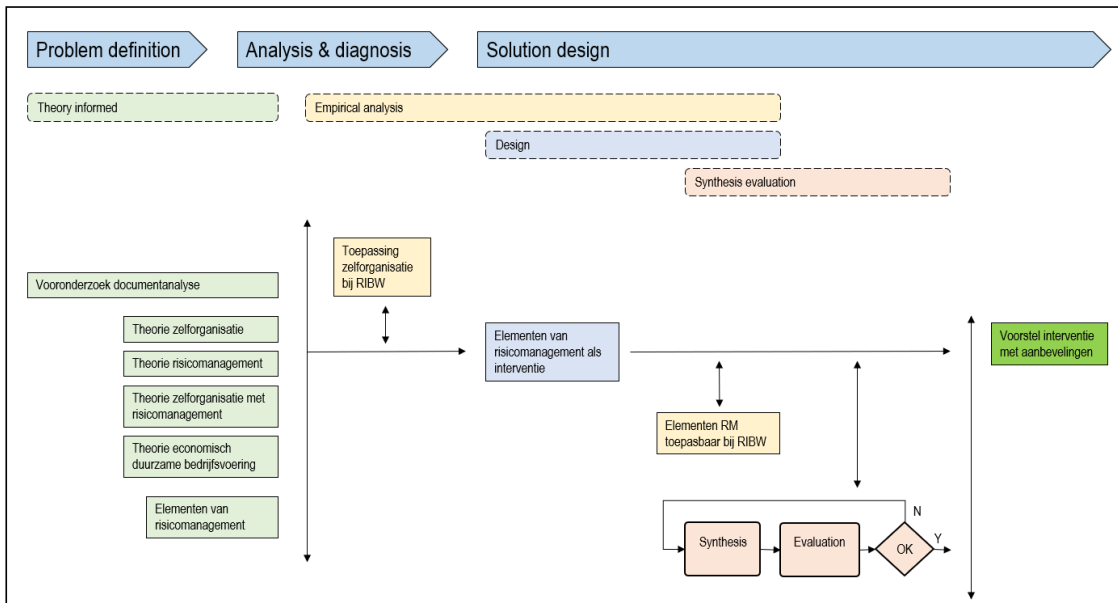
Begrip Nederlands	Begrip Engels	Betekenis/ theorie
Zelforganisatie	Self-organization Self-managing team (SMT)	Zelforganisatie op teamniveau als vorm van organisatietheorie
Duurzame bedrijfsvoering	Sustainable business	Economisch duurzame bedrijfsvoering
Risicomanagement	Risk management	Risk management Risk governance

Tabel 4 Afbakening kernbegrippen

In paragraaf 4.1 worden de kernbegrippen beschreven vanuit wetenschappelijke literatuur.

3.7 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel volgt de stappen in de problem solving cycle.



Figuur 4 Onderzoeksmodel

4 Theoretisch kader en verkenning elementen van risicomanagement

Allereerst worden in dit hoofdstuk de kernbegrippen zelforganisatie, risicomanagement en duurzame bedrijfsvoering afgebakend. De bevindingen uit de praktijk, die later volgen, kunnen zo in deze context worden geplaatst. Daarna wordt antwoord gegeven op de deelvraag:

Hoe kunnen elementen van risicomanagement de bestaande organisatievorm zelforganisatie op teamniveau beïnvloeden?

- a. Welke zijn deze elementen van risicomanagement?
- b. Wat zijn de ontwerpcriteria?
- c. Wat zijn de randvoorwaarden?

Afgesloten wordt met een beschrijving van de ontwerpcriteria voor interventies, het toetsen van de gevonden elementen van risicomanagement en de randvoorwaarden voor een eventuele invoering.

4.1 Afbakening kernbegrippen

4.1.1 Zelforganisatie op teamniveau

Zelforganisatie is zo oud als de weg naar Rome. Letterlijk, want Hooge (2013) stelt in haar rede: “Zoals emeritus hoogleraar Europese cultuurgeschiedenis Hermann von der Dunk al eerder constateerde, wisten de Romeinen hun grote rijk te besturen en hun macht uit te oefenen dankzij respect voor lokale autonomie van de ‘barbari’ (niet-Romeinen) zoals de Franken of de Langobarden. Lange tijd konden de barbari onder bewind van de Romeinen leven naar het recht van de eigen stam volgens lokale tradities in gewoonterecht, heffingen, bestuur en wetgeving. De Romeinen hanteerden het subsidiariteitsbeginsel: daar waar het lokale recht niet in voorzag, werd het Romeins recht als aanvullend toegepast. De Romeinen begrepen dus al dat het verstandig is om sturing te laten aansluiten bij het vermogen tot zelfbestuur en zelforganisatie van diegenen die bestuurd worden. Door zoveel mogelijk eigen beslissings- en handelingsruimte en verantwoordelijkheid op een laag niveau te beleggen, blijven diegenen die bestuurd worden

gemotiveerd en toegewijd, en worden hun kennis en inzicht van de specifieke lokale situatie zo goed mogelijk benut.”

Zelforganisatie komt in vele termen. Naast zelforganisatie komen we ook tegen zelfmanagement, zelfsturing, zelfregulering en zelfeffectiviteit. In dit onderzoek doelen we op de vorm van de organisatiestructuur. Wanneer in dit onderzoek wordt gesproken over zelforganisatie op teamniveau wordt dit self-managing teams (SMT) genoemd.

In het boek 'Organisational roadmap towards teal organisations' beschreven Bondarouk, Bos-Nehles, Renkema, Meijerink en De Leede (2018) een transformatie naar zelforganisatie op teamniveau. Een onderdeel van dit onderzoek betrof een literatuurstudie naar de kenmerken van succesvolle SMT's. Om deze kenmerken te bepalen werd gebruik gemaakt van een onderzoek van Ten Vregelaar (2017) waarin zij 61 onderzoeken heeft geanalyseerd. In 33 van deze onderzoeken hebben de auteurs een definitie genoemd. Deze lijst van 33 definities is opgenomen als bijlage 2.

Dankbaar wordt gestart met de definitie van Bondarouk:

“Self-managing teams are groups of interdependent individuals who have the autonomy to self-regulate their behaviour on relatively whole tasks, they possess a variety of work skills, are responsible for decision making, monitoring and altering their performance, they fulfil traditional management tasks and meet company goals.”

Aangezien het bovengenoemde onderzoek is verricht in 2017 is er aanvullende literatuur gezocht in de jaren 2017 tot en met 2020.

Via Google Scholar werd gezocht met de termen “self-managing team” AND “definition”, vanaf het jaar 2017. Dit leverde 425 resultaten op. De eerste 50 ervan zijn geanalyseerd op het weergeven van een definitie van SMT. Slechts een publicatie vermeldde een aanvulling op de reeds genoemde definitie.

Magpili en Pazos (2017) combineren een aantal eerder gegeven definities tot “Een SMT is een groep individuen met uiteenlopende vaardigheden en kennis met de collectieve autonomie en verantwoordelijkheid om taken te plannen, te beheren en uit te voeren op basis van onderlinge

afhankelijkheid om een gemeenschappelijk doel te bereiken". Wat hier opvalt is het gebruik van de term 'collectieve autonomie'. Dit duidt op een groep of team en lijkt dus een logische toevoeging.

Een kanttekening is echter op zijn plaats om de verwarring in de literatuur te illustreren over de termen zelfsturing en zelforganisatie.

Volgens Hackman (1987) is het verschil dat zelforganiserende teams (ook) verantwoordelijk zijn voor het ontwerp van het team, terwijl dit bij zelfsturende teams de leiding van de organisatie is. Hier hebben zelforganiserende teams dus meer verantwoordelijkheid dan zelfsturende teams.

Tjepkema (2003) haalt deze 'omkering in autonomie' ook aan en definieert een zelfsturend team als: "Een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerken, en als een team de verantwoording (*auteur*: verantwoordelijkheid) dragen voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijv. problemen oplossen, proces optimaliseren)".

De zinsnede 'tot op zekere hoogte' is bepalend en geeft aan dat het niet altijd van tevoren vast ligt 'tot welke hoogte' deze verantwoordelijkheid reikt. Het duidt ook meer op het proces dan op de toestand. De Leede en Stoker (1996) hebben in het onderzoek naar taakgroepen dit ook al geconstateerd. Dit wordt ondersteund door Hitchcock & Willard (1995, p. 5) die beweren dat "het belangrijk is dat zelfsturing niet wordt gezien als een bestemming, maar als een proces. De teams beginnen niet helemaal zelfsturend, en ze komen er ook nooit helemaal komen. Er is altijd iets nieuws voor hen om te leren, een nieuwe verantwoordelijkheid voor hen om op zich te nemen".

In dit licht is het onderscheid tussen zelfsturing en zelforganisatie te reduceren tot een verschil in de tijdlijn van het proces om te komen tot een vorm van zelfsturing die past bij het team op dat moment.

Auteur merkt op dat er in de literatuur niet gesproken wordt over of SMT's verantwoording afleggen over hun activiteiten en aan wie. Voor dit onderzoek wordt hier verder aan voorbij gegaan.

Wanneer de gegeven beschrijvingen worden gecombineerd volgt de werkdefinitie voor dit onderzoek: Een zelforganiserend/ zelfsturend team (SMT) is:

“Een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerkt, en als een team de collectieve verantwoordelijkheid draagt voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijv. problemen oplossen, proces optimaliseren). Zij vervult, tot op zekere hoogte, de traditionele managementtaken en haalt de bedrijfsdoelstellingen.”

4.1.2 Risicomanagement

Voordat het begrip risicomanagement wordt beschouwd, wordt eerst het begrip risico behandeld.

Aven (2010) beschrijft een risico als een gebeurtenis met consequenties en onzekerheden. Hij voegt hier het element onzekerheden toe aan de klassieke opvatting van kans maal gevolg.

Organisaties die wereldwijde standaarden aanbieden zijn, bijvoorbeeld, ISO en COSO. ISO is iets meer gericht op het domein van kwaliteit, terwijl COSO meer financieel/ accountancy is.

Beiden hebben een standaard voor risicomanagement.

ISO (2018) definieert een risico als het effect van onzekerheid op doelstellingen. Waarbij een effect een afwijking is van het verwachte. Het kan positief, negatief of beide zijn, en kan kansen en bedreigingen aanpakken, creëren of tot gevolg hebben. En waarbij doelstellingen verschillende aspecten en categorieën kunnen hebben, en op verschillende niveaus kunnen worden toegepast.

Volgens COSO (2017) is een risico de mogelijkheid dat zich gebeurtenissen voordoen die van invloed zijn op de verwezenlijking van de strategie en de bedrijfsdoelstellingen. Dit omvat zowel positieve als negatieve effecten.

Dit onderzoek heeft niet tot doel om tot een nieuwe definitie van het begrip risico te komen. Er wordt gekozen voor de volgende werkdefinitie:

“Een risico is een onzekere gebeurtenis die een, positief of negatief, effect heeft op het halen van doelstellingen”.

Voor het begrip risicomanagement wordt wederom aansluiting gezocht bij de standaarden van ISO en COSO.

ISO (2018) definieert risicomanagement als gecoördineerde activiteiten om een organisatie met betrekking tot risico's te sturen en te controleren.

COSO (2017) definieert enterprise risk management: De cultuur, mogelijkheden en praktijken, geïntegreerd met strategiebepaling en de uitvoering ervan, waarop organisaties vertrouwen om met risico's om te gaan bij het creëren, het behouden en realiseren van waarde.

Zowel ISO als COSO zijn gebaseerd op principes. Ze schrijven dus geen regels voor maar geven richtlijnen voor een optimaal resultaat. Bij beide standaarden is dit resultaat het realiseren van waarde. Ook zijn beide standaarden gebaseerd op een cyclisch proces, houden ze beiden nadrukkelijk rekening met de context van de organisatie en met veranderingen hierin.

Voor een volledige vergelijking van de principes van ISO en COSO wordt verwezen naar bijlage 5.

Voor het doel van dit onderzoek wordt, op basis van de genoemde principes, de volgende werkdefinitie gehanteerd:

“Risicomanagement is het geheel aan activiteiten dat gericht is op het omgaan met onzekerheden, en dat daardoor op een geïntegreerde en gestructureerde wijze, rekening houdend met menselijke en culturele waarden, bijdraagt aan het halen van doelstellingen, en daar actief van leert en over communiceert”.

4.1.3 Zelforganisatie en risicomanagement gecombineerd

In de literatuur is gezocht naar beweringen die de twee reeds verklaarde begrippen met elkaar in direct verband brengen.

In Google Scholar zijn de termen ‘risk management’, ‘risicomanagement’, ‘risicogericht’, ‘risicogestuurd’, ‘COSO’, ‘ISO’ en ‘ERM’ gebruikt, samen met de termen ‘self managing teams’, ‘SMT’, ‘zelforganisatie’ en ‘zelforganiserend’. In totaal zijn van 232 artikelen/ essays de beschrijvingen onderzocht. Bij ongeveer een derde is de abstract onderzocht en in een beperkter aantal gevallen zijn de artikelen/ essays in pdf onderzocht met de zoekfunctie.

Er is geen enkele keer een direct verband aangetroffen tussen de twee reeksen zoektermen.

In Scopus leverde de combinatie ‘self managing team’ en ‘risk management’ geen enkel document op. De combinatie ‘SMT’ en ‘risk management’ leverde zes documenten op, allen gericht op de technische uitleg van SMT om te programmeren.

De bevinding lijkt gerechtvaardigd dat er nog geen wetenschappelijke literatuur is waarin risicomanagement wordt beschreven in de context van zelforganisatie.

4.1.4 Economisch duurzame bedrijfsvoering

De financiële doelstellingen van RIBW richten zich op een economisch duurzame bedrijfsvoering.

Voor de terminologie is gekozen omdat zo naast de korte termijn, rentabiliteit, ook de lange termijn, solvabiliteit, wordt benadrukt. Het woord duurzaam wordt wel geassocieerd met milieu.

Dat is niet het volledige beeld. Boon et al. (2005) geven als omschrijvingen:

Commissie Brundtland (World Commission on Environment and Development “Our Common Future”, UN, New York, 1987).

“Ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zodanig dat deze niet wordt afgewenteld op ‘elders’ (derde wereld landen) noch op ‘later’ (toekomstige generaties).”

World Business Council for Sustainable Development (www.wbcsd.org)

“Sustainable development is about ensuring a better quality of life for everyone, now and in the generations to come.”

VROM/RIVM (Natuurplanbureau (2004) Kwaliteit en toekomst: Verkenning van duurzaamheid. Bilthoven: RIVM).

“Duurzaamheid gaat in essentie om de kwaliteit van leven en de mogelijkheden om die kwaliteit in de toekomst te handhaven.”

En duurzame bedrijfsvoering wordt dan: “het in praktisch handelen omzetten van de strategie die een bedrijf ontwikkelt om aan te sluiten bij de rol en belangen die het heeft bij ‘duurzame ontwikkeling’.

In dit verband noemt Boon ook de metafoor People, Planet, Profit. Dit is de populaire versie van Triple Bottom Line van Elkington (1997). In dit managementboek nodigt Elkington de lezer/ CEO uit om zijn bedrijfsstrategie gereed te maken voor de 21ste eeuw. Hij geeft daarbij zeven revoluties mee in overweging waardoor de strategie meer duurzaam kan worden:

	Old Paradigm	→	New Paradigm
1 Markets	Compliance	→	Competition
2 Values	Hard	→	Soft
3 Transparency	Closed	→	Open
4 Life-cycle technology	Product	→	Function
5 Partnerships	Subversion	→	Symbiosis
6 Time	Wider	→	Longer
7 Corporate governance	Exclusive	→	Inclusive

Figure *Seven sustainability revolutions*

Figuur 5 Zeven revoluties van duurzaamheid in strategie (Bron: Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. The triple bottom line: Does it all add up, 11(12), 1-16.)

Thomas et al. (2012) halen een definitie aan van het ‘Institute for Sustainability’ waarin business sustainability is omschreven als “an increase in productivity and/or reduction of consumed resources without compromising product or service quality, competitiveness, or profitability while

helping to save the environment". Deze omschrijving staat nog steeds op de website van het Institute for Sustainability.

Padhi (2016) stelt "An economically sustainable business uses resources in a way which allows the business to operate in the long term while generating profit."

Een verder onderzoek via Google Scholar leverde niets op met de zoekterm "duurzame bedrijfsvoering". Alle resultaten betrekken 'duurzaam' op het thema milieu.

Ook met de zoekterm "economisch duurzaam" wordt geen beschrijving of definitie ervan gevonden.

Wanneer de omschrijvingen die gegeven zijn worden gecombineerd en samengevat, kan, voor het doel van dit onderzoek, de volgende werkdefinitie worden gegeven:

"Een economisch duurzame bedrijfsvoering gebruikt hulpbronnen op een manier die de onderneming in staat stelt op lange termijn te functioneren en tegelijk winst te maken."

4.2 Elementen van risicomanagement

Deze paragraaf beschrijft de elementen van risicomanagement waarvan verondersteld wordt dat zij een positief effect hebben op zowel de ontwikkeling van zelforganisatie op teamniveau als op het bedrijfsresultaat. Het woord element is bedoeld in de vorm van bouwsteen. De elementen van risicomanagement worden in de vorm van interventies besproken met medewerkers van RIBW om te bepalen of zij passend zijn om eventueel te gebruiken binnen de organisatie. Om een vergelijking van de interventies mogelijk te maken is gekozen om ze in termen van voor- en nadelen te bespreken, gerelateerd aan de Self Determination Theory zoals beschreven in paragraaf 3.5.

De elementen van risicomanagement zijn:

- Proces van het benutten van kansen in zelforganisatie;
- Opnieuw invullen (risico)leiderschap/ eigenaarschap (organisatie-team-individu);

- Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls;
- Veerkracht op teamniveau.

Hiermee is de deelvraag “Welke zijn deze elementen van risicomanagement?” beantwoord. Voor deze vier elementen is gekozen omdat zij de diversiteit van het werkveld van risicomanagement benadrukken en omdat onderzoeker meent dat hij de stakeholders bij RIBW met deze spreiding een zo ruim mogelijke keuze geeft in hun beoordeling van het al dan niet passend zijn.

Onderzoeker is zich ervan bewust dat andere onderzoekers mogelijk, deels, andere elementen zouden hebben geselecteerd. Dit nodigt uit tot discussie en verder onderzoek.

4.2.1 Proces van het benutten van kansen in zelforganisatie

In de inleiding is als een van de doelen van de implementatie (2014) van zelforganisatie op teamniveau genoemd dat zelforganisatie een beginsel is waarbij het team het beste antwoord geeft op zowel de eisen vanuit de omgeving als de eigen visie. Een onderdeel van de evaluatie (2017) was dat een voorwaarde voor de effectiviteit was dat medewerkers in de teams zich ook richten op de extern gerichte vaardigheden ten behoeve van het sociaal netwerk van de cliënt en sociaal ondernemerschap gericht op klanten en de wijk.

Beide omschrijvingen duiden aan dat het belangrijk is voor een team om zich ook extern te richten en, daarmee, voortdurend verbeteren en innoveren mogelijk te maken.

Deze externe gerichtheid, gecombineerd met innovatie, komt ook naar voren in het volgende onderzoek: De Vries, Wittmayer, Neuteboom, en Hooijmaijers (2010) onderzochten hoe de gezondheidszorg in Nederland zou moeten innoveren om aan de veranderende vraag en verwachtingen te voldoen. Zij vonden vijf punten: 1) creëer ruimte voor bottom-up veranderingen, 2) innoveer met visie en verbinding, 3) leer en bereik door het systeem aan te passen aan succesvolle experimenten, 4) gebruik de passie en creativiteit van de zorgpraktijk, en 5) maak mensen de drijvende kracht.

Deze vijf punten zijn uitstekend toe te passen binnen de context van zelforganisatie op teamniveau. Teams zijn niet uit zichzelf gericht op innovatie. Het is de stelling van de moderne sociotechniek dat met een stroomsgewijze productiestructuur, waarin teams verantwoordelijk zijn

voor een afgerond gedeelte van het werkproces, flexibiliteit op een beheerste en efficiënte manier haalbaar is (De Sitter, 1994).

Dus kan het behulpzaam zijn om een proces te faciliteren waarin kansen geïdentificeerd kunnen worden die kunnen leiden tot innovatie. Het cyclische proces van risicomanagement voorziet hierin. De stappen in dit proces komen uit de raamwerken van COSO en ISO:

- 1 Doelen bepalen
- 2 Risico's en kansen identificeren
- 3 Risico's en kansen classificeren, bijvoorbeeld in hoog-midden-laag
- 4 Omgaan met risico's en kansen: wel of geen maatregelen nemen
- 5 Maatregelen evalueren
- 6 Communiceren & rapporteren

Deze processtappen kunnen ingevuld worden in de PDCA cyclus (plan-do-check-act) (Moen & Norman 2006; Deming 1950). Hiermee wordt het omgaan met kansen (innovaties) geborgd in een proces wat al gebruikt wordt door de teams.



Figuur 6 Zes risicostappen in de PDCA cyclus (Bron: Van Staveren (2015). Risicogestuurd werken in de praktijk).

4.2.2 Opnieuw invullen leiderschap/ eigenaarschap (organisatie-team-individu)

Borrill et al. (2000) benadrukken het belang van werken in teams in de zorg omdat de zorg voor mensen van de hoogste kwaliteit en efficiëntie moeten zijn: "De beste en meest kosteneffectieve

resultaten voor patiënten en cliënten worden bereikt wanneer professionals samenwerken, samen leren, samen audits van zorgresultaten uitvoeren en innovatie genereren om vooruitgang te boeken in praktijk en dienstverlening."

Het onderzoeksprogramma werd uitgevoerd over een periode van drie jaar door een team van onderzoekers van de universiteiten van Aston, Edinburgh, Glasgow, Leeds en Sheffield. In de loop van het onderzoek werd informatie over teamwork verzameld van ongeveer 400 teams in de gezondheidszorg. Twee van de bevindingen gaan over respectievelijk effectiviteit en leiderschap binnen SMT's.

Effectiviteit

De kwaliteit van teamwork houdt sterk verband met de doeltreffendheid van teams in de gezondheidszorg:

- Hoe duidelijker de doelstellingen van het team;
- Hoe hoger het participatieniveau in het team;
- Hoe hoger de inzet voor kwaliteit;
- Hoe hoger de mate van ondersteuning voor innovatie;

... hoe effectiever zorgteams zijn op vrijwel alle domeinen van functioneren.

Leiderschap

In de geestelijke gezondheidszorg en de eerstelijnsgezondheidszorg van de gemeenschap, waar er geen duidelijke leider/co-coördinator is of waar er een conflict is over het leiderschap zijn de doelstellingen van het team onduidelijk, en er zijn ...

- Lage niveaus van participatie;
- Geringe toewijding aan kwaliteit;
- Weinig steun voor innovatie;
- Slechte geestelijke gezondheid van teamleden;
- Lage niveaus van effectiviteit en innovatie.

De meest effectieve teams hebben dus duidelijke doelstellingen, een hoge participatiegraad van teamleden, hoge ondersteuning voor innovatie en duidelijk leiderschap.

Deze bevinding wordt bevestigd door Azeem & Mataruna (2019) in het onderzoek naar belangrijke determinanten van de cultuur van collectief leiderschap in academische onderwijsomgevingen. Deze omvatten een gedeelde visie van de werknemers, inzet voor het bereiken van het gemeenschappelijke doel, en samenwerking en teamwork. Uit de resultaten blijkt dat de betrokkenheid van medewerkers de belangrijkste bepalende factor is voor collectief leiderschap. Duidelijkheid van medewerkers over de doelstellingen, vertrouwen en samenwerking zijn voorwaarden voor een dergelijke cultuur van collectief leiderschap.

In hetzelfde onderzoek nemen ze twee conclusies over van Dalakoura en Hiller:

Dalakoura (2010) concludeerde dat wanneer er collectief leiderschap is in een organisatie, dat de werknemers dan een gedeelde visie hebben, een gevoel van eigenaarschap hebben, initiatieven nemen om problemen op te lossen door te experimenteren, en ze een gemeenschappelijke taal van leiderschap uitdragen.

Hiller et al. (2006) concludeerden dat een gedeelde visie de werknemers een gemeenschappelijk doel geeft. En organisaties die werknemers bij het gedeelde besluitvormingsproces betrekken, geven hen een gevoel van eigenaarschap en vergroten hun betrokkenheid.

Duidelijk (collectief) leiderschap zorgt dus voor een gedeelde visie, een gemeenschappelijk doel en betrokkenheid en eigenaarschap bij medewerkers.

Psychologisch eigenaarschap is het gevoel eigenaar van 'iets' te zijn en komt voort uit de behoeften doeltreffend en zelfredzaam te willen zijn, een eigen identiteit te willen hebben en ergens bij willen horen (Brown, Pierce & Crossley, 2013 en De Jonge, 2014).

Wanneer het gaat over gedeeld eigenaarschap voegen Lamberigts & Schipper (2016) hieraan toe:

- de verantwoordelijkheid dragen en voelen voor een veranderopgave;

- de bereidheid tot actie en een bijdrage te willen leveren;
- elkaar echt nodig hebben;
- gelijkwaardige samenwerking in houding en gedrag;
- (persoonlijke) afwegingen en keuzes samen maken en de effecten van handelen open bediscussiëren en er gezamenlijk van leren.

Bij gedeeld eigenaarschap (in SMT's) zijn de belangrijkste kenmerken volgens Druskat & Pescosolido (2002) psychologisch eigenaarschap van teamprocessen en -resultaten, een behoefte aan voortdurend leren en een behoefte aan aandachtige onderlinge afstemming.

Bastings & Paulissen (2019) noemen vier vaardigheden die eigenaarschap bevorderen: Zelfsturing, metacognitieve vaardigheden, samenwerkend leren en reflectief vermogen.

Samenvattend kan gesteld worden dat:

- Effectieve teams hebben duidelijke doelstellingen van het team en een hoog participatieniveau in het team;
- Onvoldoende leiderschap leidt tot onduidelijke doelstellingen en een laag participatieniveau;
- De belangrijkste factoren voor collectief leiderschap zijn de betrokkenheid van medewerkers en het gevoel van eigenaarschap;
- De belangrijkste kenmerken van (gedeeld) eigenaarschap zijn doeltreffend en zelfredzaam willen zijn in processen en resultaten, voortdurend leren en afstemming en reflectie.

Het meest effectieve team heeft betrokken en participerende medewerkers die duidelijke doelen stellen. Ze stemmen hun acties en beslissingen af en zijn dus 'in control of' hun processen en resultaten. Ze evalueren en reflecteren en leren dus voortdurend. Ze zijn leider en eigenaar van hun eigen professionele omgeving.

Een onderwerp dat hier nog aan kan worden toegevoegd is Risicoleiderschap. Het zelfredzaam kunnen zijn in het omgaan met risico's en kansen om doelen te halen is immers nog niet genoemd.

In zijn boek 'Iedereen risicoleider' vormt Van Staveren (2020) risicomangement om tot een leiderschapsstijl. Van de staffunctie die, vaak instrumenteel, risico's beheerst voor de hele organisatie naar de lijnorganisatie die leert omgaan met onzekerheden, positief en negatief, in de dagelijkse praktijk. Hij vergelijkt op zes kenmerken de traditionele risicomanager met de nieuwe risicoleider:

De risicomanager	De risicoleider
1. Doet aan risicomangement	1. Werkt risicogestuurd
2. Heeft risico's als focus	2. Heeft doelen als focus
3. Objectificeert & kwantificeert	3. Subjectiveert & kwalificeert
4. Beheerst risico's	4. Gaat om met risico's
5. Benut modellen	5. Benut processen
6. Is een staffunctie	6. Is een rolmodel

Tabel 5 Kenmerken van de risicomanager en risicoleider (Bron: Van Staveren (2020). Iedereen risicoleider p.73)

Van de zes kenmerken van de risicoleider komen er al vier overeen met die van het meest effectieve team: Beiden gaan uit van doelen, benutten processen en zijn rolmodel (leider). In de langdurige (GGZ-) zorg wordt, in het cliëntproces, zeker risicogestuurd gewerkt. Dat zijn vier overeenkomsten. De twee die nu nog worden toegevoegd aan het meest effectieve team zijn 'subjectiveert & kwalificeert' en 'gaat om met risico's'.

Bij 'subjectiveert en kwalificeert' gaat het om de professionele inschatting van de leider over een risico of kans. Het bespreken van de verschillende percepties van het risico is de kern, en vervolgens een waarde toekennen aan de ernst. Of dan nog een maatregel wordt genomen is afhankelijk van de risicobereidheid van de organisatie.

Bij 'gaat om met risico's' gaat het om het bewust actie nemen, of niet, op basis van de voorgaande kwalificering en risicobereidheid. Niet alle risico's zijn beheersbaar en alle maatregelen hebben een kosten/baten analyse.

4.2.3 Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls

Het doel van het managementcontrolsysteem (MCS) is het verstrekken van informatie die nuttig is bij de besluitvorming, planning en evaluatie (Merchant & Otley, 2006). Ofwel een instrument om gestelde doelen te halen. Otley (1980) stelt eerder dat het echter algemeen erkend is dat het MCS bestaat uit meerdere controlsystemen die samenwerken.

Simons (1994) presenteerde in zijn boek 'Levers of Control' een raamwerk van vier controlsystemen. Het LOC-raamwerk stelt dat strategische risico's en onzekerheid de keuze en het gebruik van controlsystemen sturen, die op hun beurt de organisatie beïnvloeden door organisatieleren en het efficiënt gebruik van managementaandacht (Simons, 2000) Widener (2007) concludeert dat strategisch risico en onzekerheid zowel het belang als het gebruik van prestatiemaatstaven in een diagnostische of interactieve rol stimuleren.

Het LOC-raamwerk van Simons bestaat uit:

- Beliefs system; bijvoorbeeld de visie en missie van de organisatie.
- Boundary system; bijvoorbeeld een gedragscode.
- Diagnostic system; bijvoorbeeld KPI monitoring van vooral financiële indicatoren.
- Interactive system; bijvoorbeeld een systeem van prestatie meting zoals de Business Balanced Scorecard waarin ook niet-financiële informatie wordt gemeten.

Simons (2000) stelt dat niet de vier systemen apart, maar een geïntegreerde controlomgeving het streven naar een duurzame concurrentiepositie en de uitvoering van de strategie vergemakkelijkt.

Tessier & Otley (2012) beweren dat het belangrijkste zwakke punt de definities van de begrippen zijn, die te vaag en soms dubbelzinnig zijn. Ze citeren een aantal wetenschappers. Daarmee lijkt het zinvol om te zien of er inzichten zijn die aanvullend kunnen werken op het LOC raamwerk.

Over de bestaande en bekende controlsystemen stellen Chtioui & Thiéry-Dubuisson (2011):
"Volgens Leatherwood en Spector (1991) omvatten de interne controlsystemen geschreven procedures en regels die het gedrag van individuen sturen, de vervulling van de

bedrijfsdoelstellingen verzekeren, fraude(s) of vergissingen opsporen en fraude(s) of vergissing(en) te bestraffen. Deze gevestigde controlmechanismen moeten voldoende expliciet en bij iedereen bekend zijn (Ouchi, 1977)".

Zij noemen het de 'hard controls'. De verwachting is dat er dan ook 'soft controls' zijn.

Chtioui & Thiéry-Dubuisson halen, onder andere, Ouchi (1980) aan, die aangeeft dat "een informeel controlsysteem uit gedeelde overtuigingen, waarden, morele normen en tradities die het gedrag van werknemers beïnvloeden". Een informeel controlsysteem kan hier worden opgevat als 'soft controls'. Zij geven verder aan dat er in de literatuur geen overeenstemming is over wat de inhoud van deze 'soft controls' is.

De Groot, Kaptein & Rozekrans (2005) stellen dat de hard controls een beperkte waarde hebben om minimaal drie redenen: Het aantal beheersingsmaatregelen is beperkt; vanaf een zeker moment leiden meer regels juist tot meer wangedrag en incidenten. Verder kunnen hard controls niet elke vorm van ongewenst gedrag uitsluiten, bijvoorbeeld samenspanning. En ten derde staan hard controls niet op zichzelf. De werking van hard controls hangt mede af van het draagvlak onder management en medewerkers.

Kaptein & Wallage (2010) stellen ze dat soft controls de werking van hard controls ondersteunen, maar ook van belang zijn om daar waar geen hard controls (kunnen) zijn, het gedrag van medewerkers in de gewenste richting te stimuleren. Met andere woorden, hard controls beïnvloeden gedrag, maar zijn niet toereikend en dienen derhalve te worden aangevuld door soft controls.

Kaptein & Vink (2008) definiëren soft controls als de informele beheersmaatregelen binnen een organisatie die van invloed zijn op het gedrag van betrokkenen. Hard controls zijn de expliciet vastgestelde en vastgelegde maatregelen binnen de organisatie, inclusief de uitvoering daarvan.

Kaptein (2008) heeft nu het bestaan van acht eendimensionale ethische bedrijfsdeugden vastgesteld: clarity, congruency of supervisors, congruency of management, feasibility, supportability, transparency, discussability, and sanctionability. Vaak in het Nederlands aangeduid als de soft controls helderheid, voorbeeldgedrag van supervisors, voorbeeldgedrag van management, uitvoerbaarheid, betrokkenheid, transparantie, bespreekbaarheid, en

sanctioneerbaarheid. Dit model bestaat nog steeds in iets aangepast vorm. Het voorbeeldgedrag van supervisors en management is samengevoegd en sanctioneerbaarheid is opgedeeld in aanspreekbaarheid en sanctioneerbaarheid.

Voor de invulling van de begrippen gebruikt onderzoeker twee bronnen. De eerste is de accountantsorganisatie KPMG (deels werkgever van Kaptein) voor de visuele presentatie en de tweede is Wilms & Van de Ven (2016) voor de nadere concretisering. Vanwege het belang zijn beide stukken integraal overgenomen in de hoofdttekst en niet in de bijlage.



Figuur 7 Soft controls model van Kaptein (Bron: KPMG (2016). Acht basis soft controls)

Soft control	Nadere concretisering
Helderheid	Helderheid van verantwoordelijkheden, gedrag en verwachtingen (A, G)
	Voldoende helder wat wordt verstaan onder regels, procedures, beleid, autorisaties (B, G)
	Heldere communicatie over regels, procedures, beleid (E, G)

	Op de hoogte zijn van doelen, richtlijnen, belangrijke ontwikkelingen, gedragscode en betekenis voor uit te voeren werkzaamheden (C)
Voorbeeldgedrag	Goede voorbeeld door leidinggevende, bijvoorbeeld weloverwogen risicohouding, handelen in lijn met waarden en doelen, zorgvuldige belangenafweging (B, C, D, F, G)
	Op overtuigende wijze overbrengen van belang/kernwaarden door leidinggevende (B, F, G)
	Geen acceptatie van onzorgvuldig gedrag door leidinggevende om zo doelstellingen te behalen (D, G)
	Nakomen van verantwoordelijkheden en beloften door leidinggevende (D, G)
	Visie van leidinggevende erkennen en als constructief ervaren (C)
	Verschillende leidinggevers tonen consistent gedrag (E)
Uitvoerbaarheid	Voldoende mogelijkheden om verwachtingen na te komen en verantwoordelijkheid te tonen (A)
	Voldoende opgeleid (B, C)
	Voldoende werkervaring (B)
	Voldoende vaardigheden (C)
	Voldoende tijd (B, E, G)
	(ICT) middelen zijn ondersteunend (B, E, G)
	Realistische targets (D, F)
Betrokkenheid	Gecommitteerd aan bestaande regels en richtlijnen, normen en waarden (B, G)
	Werkzaamheden zijn belangrijk (B)
	Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevers (B, G)
	Gemotiveerd om ideeën naar voren te brengen (C)
	Zo goed mogelijk inzetten (C)
	Betrokken bij belangrijke ontwikkelingen (C)
	Verandering zien als kans in plaats van bedreiging (C)
	Loyaal, verbonden en betrokken bij doelen organisatie (E)
	Met plezier naar het werk (E)
	Met respect behandeld (E, G)
Zichtbaarheid/ Transparantie	Fouten komen aan het licht bij collega's/leidinggevende (B, E, G)
	Realisatie van verantwoordelijkheid komt aan het licht (A, G)
	Controles vinden adequaat plaats (B, G)
	Communicatie over handelen (D)
Bespreikbaarheid	Mogelijkheid om mening te uiten (B, G)
	Open voor discussie over dilemma's, besluiten, opvattingen (A, B, G)
	Voldoende gelegenheid om dilemma's, besluiten, opvattingen, fouten en taboes te bespreken (B, D, E, F, G)
	Aanspreken op gedrag (B)
	Gelegenheid om de kwestie ergens anders (buiten afdeling) aan de orde te stellen, vertrouwenspersoon/compliance officer (B, E, G)
	Stimuleren van positief kritische houding (F)
Sanctioneerbaarheid/ Handhaving	Verantwoordelijkheid kennen en hierop worden afgerekend (B, C, G)

	Het maken van fouten of niet nakomen van verantwoordelijkheden wordt bestraft/ heeft gevolgen (A, B, E, F)
	Succesvolle mensen houden zich aan richtlijnen (B, G)
	Goed gedrag wordt beloond, b.v. erkenning van geleverde prestaties (B en C, G)
	Aanspreken op gedrag (E)
	Groepsgebaseerde beloning ervaren als gezamenlijke verantwoordelijkheid (C)

Tabel 6 Nadere concretisering soft controls (Bron: Wilm & Van de Ven (2016). Soft controls die het verschil maken)

De hoofdletters in de tabel verwijzen naar de volgende auteurs: A. Kaptein 1998, B. Heeren-Bogers, Kaptein & Soeters (2013), C. Mulders (2008), D. De Nederlandsche Bank (2013), E. Kaptein & Kerklaan (2003), F. De Nederlandsche Bank (2009), G. Kaptein (2008).

4.2.4 Veerkracht op teamniveau

Risicomanagement kan nooit voorkomen dat ongewenste gebeurtenissen optreden. Dat is een gevolg van de beperkte maakbaarheid van de huidige VUCA omgeving. Daarom is het noodzakelijk om veerkracht te ontwikkelen door organisaties of teams voor die omstandigheden waarin organisatie iets overkomt wat niet werd verwacht en wat een grote impact heeft op de organisatie. We hebben het dan over organisatorische veerkracht (organisational resilience). De veerkracht van individuen is, in het kader van dit onderzoek, minder relevant.

Vogus & Sutcliffe (2007, Oktober) definiëren veerkracht als het zich handhaven met positieve aanpassingen onder uitdagende omstandigheden, zodat de organisatie versterkt en vindingrijker uit die omstandigheden tevoorschijn komt.

Koslowski & Longstaff (2015) onderscheiden vier soorten veerkracht:

Type I Veerkracht: Het vermogen om terug te veren en te herstellen. Veerkracht als een louter beschrijvende maatstaf van elasticiteit tegen verstoringen en de snelheid van het herstel naar een vooraf bepaalde toestand. Veerkracht kan worden gezien als een systeemeigenschap of een maatstaf voor stabiliteit.

Type II Veerkracht: Het vermogen om een wenselijke toestand te handhaven. Dit is gericht op het handhaven van een of andere vooraf bepaalde toestand of evenwicht dat wordt beoordeeld als een wenselijk resultaat of als een proces van positieve aanpassingen dat het systeem terugleidt naar die vooraf bepaalde, wenselijke toestand.

Type III veerkracht: Het vermogen om stress te weerstaan Beschreven als de relatie tussen de huidige systeemtoestand en een potentiële systeemverschuiving waardoor het systeem in een andere toestand terechtkomt.

Type IV Veerkracht: Het vermogen om zich aan te passen en te gedijen. De vaardigheid die een individu of een groep kan inbrengen in een verstoring die hem in staat stelt een niveau van functionaliteit te bereiken waarvan is vastgesteld dat het goed is. Een positieve aanpassing naar verschillende wenselijke toestanden kan inhouden, variërend van een slechter, maar aanvaardbaar niveau tot een nog betere toestand na de verstoring. Het beheren van veerkracht als een normatieve activiteit of resultaat impliceert menselijke vermogens zoals anticipatie, het maken van keuzes en leren.

Wat hier opvalt is dat veerkracht kan worden gezien als een eigenschap of relatie maar ook als een proces of activiteit.

Het is van belang om veerkracht te kunnen beïnvloeden. Om beïnvloeding te leren kennen zijn de bronnen van veerkracht onderzocht. In het model van Kantur & Iseri-Say (2012) worden de bronnen van organisatorische veerkracht gecategoriseerd als perceptuele houding, contextuele integriteit, strategisch vermogen en strategisch handelen. Organisatorische veerkracht leidt tot organisatorische evolueerbaarheid als resultaat dat een verhoogde gevoeligheid voor verstoringen en toegenomen wijsheid van de organisatie na de (ongewenste) gebeurtenis benadrukt.

De perceptuele houding omvat de dimensies een gevoel van realiteit en wijsheid, positieve percepties en verenigde betrokkenheid.

Contextuele integriteit omvat betrokkenheid en empowerment van de medewerkers, een voortdurende communicatie als essentiële component om de betrokkenheid en de kwaliteit van interactie te vergroten en het creëren van een veilige en ondersteunende organisatorische omgeving.

Strategisch vermogen wordt omschreven als het beschikbaar stellen van middelen en ervoor zorgen van medewerkers capabel zijn om met tegenslag om te gaan. Daarnaast is er behoefte aan flexibel geplande en gerichte strategieën.

Strategisch handelen van organisatieleden moet creatief, flexibel en proactief zijn voor het ontstaan van oplossingsgericht en elastisch organisatorisch gedrag.

Wanneer de bronnen voldoende aanwezig zijn ontstaan als kenmerken van organisatorische veerkracht robuustheid, redundantie, vindingrijkheid en snelheid. Deze kenmerken hebben de auteurs overgenomen van Tierney (2003).

Robuustheid verwijst naar het vermogen van elementen, systemen en andere analyse-eenheden om weerstand te bieden spanningen en eisen zonder schade te lijden, degradatie of verlies van functies.

Redundantie is de mate waarin elementen, systemen of andere analyse-eenheden bestaan die voldoen aan de functionele eisen in geval van verstoring, verslechtering of verlies van functionaliteit van primaire systemen.

Vindingrijkheid verwijst naar het vermogen om problemen te identificeren, prioriteiten te stellen en middelen te mobiliseren om schade of verstoring te voorkomen of op te vangen en het vermogen om personele en materiële middelen in te zetten om prioriteiten te stellen en doelstellingen te verwezenlijken.

Snelheid is het vermogen om prioriteiten te stellen en doelstellingen te verwezenlijken op een tijdige manier.

Organisatorische veerkracht leidt tot grotere organisatorische evolueerbaarheid in de dimensies herstel, aanpassing/ continuïteit en vernieuwing.

In dit model is organisatorische veerkracht een toestand die leidt tot een andere toestand van evolueerbaarheid.

Witmer & Mellinger (2016) hebben in een case study van twee GGZ organisaties over een periode van vijf jaar zes thema's gevonden die deze organisaties in staat stelden om zich met succes aan te passen aan veranderingen. Deze thema's waren: toewijding aan de missie, improvisatie, wederkerigheid binnen de gemeenschap, dienend en transformationeel leiderschap, hoop en optimisme, en fiscale transparantie. Bezien vanuit de overeenkomsten ondersteunt dit onderzoek de bronnen zoals genoemd door Kantur & Iseri-Say.

Om veerkracht te kunnen meten is een schaal nodig. Kantur & Say (2015) hebben in een kwalitatief en kwantitatief onderzoek een schaal voor organisatorische veerkracht ontwikkeld die de mate van veerkracht in de organisatie meet en niet de mate van het bestaan van de factoren die daartoe bijdragen.

Deze schaal heeft een driedimensionale structuur. De eerste dimensie, robuustheid, omvat vier items en meet de capaciteit van organisaties om weerstand te bieden tegen ongunstige omstandigheden en deze te boven te komen. De tweede dimensie, wendbaarheid, omvat drie items en meet het vermogen van organisaties om snel actie te ondernemen. De laatste dimensie, integriteit, omvat twee items en meet de cohesie onder werknemers in de organisatie die geconfronteerd worden met ongunstige omstandigheden.

Dimensie	Item: De organisatie...
Robuustheid	staat recht en behoudt zijn positie.
Robuustheid	is succesvol in het genereren van diverse oplossingen.
Robuustheid	toont weerstand tot het einde om niet te verliezen.
Robuustheid	geeft niet op en vervolgt zijn weg.
Wendbaarheid	snel actie onderneemt.
Wendbaarheid	ontwikkelt alternatieven om te profiteren van negatieve omstandigheden.
Wendbaarheid	is wendbaar in het nemen van vereiste maatregelen wanneer dat nodig is.
Integriteit	is een plaats waar alle werknemers zich inzetten om te doen wat van hen wordt verlangd.
Integriteit	is succesvol in het optreden als één geheel met al zijn werknemers.

Tabel 7 Meetwaarden voor organisatorische veerkracht (Bron: Kantur & Say (2015). Measuring organizational resilience)

4.3 Ontwerpcriteria voor interventies

Volgens Van Aken en Berends (2018) zijn er vier categorieën criteria: functioneel, gebruikers, voorwaarden en restricties. Op basis hiervan hanteert onderzoeker de volgende ontwerpcriteria voor de te bespreken interventies.

Functioneel

1. De interventie heeft een positief effect op (een van) de elementen die de motivatie verhogen volgens de SDT; sociale verbondenheid, competentie en autonomie.
2. De opbrengsten van de interventie zijn hoger dan de kosten.

Gebruikers

3. De interventie is intuïtief.
4. Het voordeel van de interventie voor de relatie medewerker-cliënt is zichtbaar.

Voorwaarden

5. De interventie past binnen de huidige kaders van zelforganisatie op teamniveau.

Restricties

6. De interventie is schaalbaar en beweegt mee met de ontwikkeling van zelforganisatie op teamniveau.

Hiermee is de deelvraag “Wat zijn de ontwerpcriteria?” beantwoord. De interventies zijn gebaseerd op de elementen van risicomanagement zoals beschreven in de vorige paragraaf. In dit onderzoek is een interventie bedoeld vanuit de veranderkunde. Volgens De Caluwé (2009) kent een interventie zes bouwstenen:

1. Wat is de historie, de context, de aanleiding: geen enkele interventie komt uit de lucht vallen.
2. Wat zijn de beoogde effecten? Wat willen we direct bereiken? Welke condities willen we scheppen?
3. Rollen gaan over wie coördineert of stuurt. Over wie de slachtoffers zijn. Wie staan op de tribune en zijn toeschouwers?
4. Fasen gaan over de ordening in stappen of deelprocessen. Wat komt eerst en wat komt later?
5. Communicatie en betekenisgeving. Hoe betrek je mensen? Hoe geven ze betekenis aan wat er gebeurt?
6. Evaluatie. Hoe sturen we? Hoe stellen we bij? Wat steken we ervan op?

Samen met de ontwerpcriteria vormen deze zes bouwstenen de uitgangspunten om met RIBW in gesprek te gaan over een mogelijke invoering van de interventies in de organisatie. De genoemde elementen van risicomanagement zijn te verdelen in meerdere interventies, die dan gezamenlijk een interventieplan kunnen vormen. Voor het creëren van een zo groot mogelijk draagvlak kan gebruik gemaakt worden van interactieve interventies. (Boonstra, J., & Caluwé, L. de, 2006). Hierbij worden de interventies samen met de stakeholders vormgegeven.

Voor de verkorte beschrijving van de elementen van risicomangement in de vorm van interventies, en aangepast op basis van de ontwerpcriteria, wordt verwezen naar het interviewprotocol in bijlage 4.

4.4 Toets van de interventies aan de ontwerpcriteria

Interventie 1: Proces van het benutten van kansen in zelforganisatie	
Criterium	Toets
Functioneel	
De interventie heeft een positief effect op (een van) de elementen die de motivatie verhogen volgens de SDT; sociale verbondenheid, competentie en autonomie.	Verwacht positief effect op sociale verbondenheid, competentie en autonomie. Teams zijn al gewend om methodisch te werken. Het samenwerken aan doelen en kansen voor het team zal heel goed ontvangen worden in teams waar de sociale verbondenheid al hoog is, maar daar waar deze laag is zal het extra energie kosten om het samenwerken te laten slagen.
De opbrengsten van de interventie zijn hoger dan de kosten.	De verwacht kosten bestaan uit één sessie per team om het concept uit te leggen. De verwachte opbrengsten zullen hoger zijn. In de teams waar de sociale verbondenheid lager is kost het veel meer energie en tijd. De terugverdientijd zal dan langer zijn.
Gebruikers	
De interventie is intuïtief.	Positief want volgt PDCA. Wanneer de teams dit instrument als 'opgelegd vanuit SO' zien zal het negatief werken op de motivatie.
Het voordeel van de interventie voor de cliënt is zichtbaar.	Gericht op kansen voor het team, daar staat cliënt centraal, dus positief.
Voorwaarden	
De interventie past binnen de huidige kaders van zelforganisatie op teamniveau.	Positief want volgt PDCA.
Restricties	
De interventie is schaalbaar en beweegt mee met de ontwikkeling van zelforganisatie op teamniveau.	Verwacht positief omdat PDCA zowel door kleine als door grote organisaties wordt gebruikt.

Tabel 8 Toets interventie Benutten van kansen aan de ontwerpcriteria

Interventie 2: Opnieuw invullen (risico)leiderschap/ eigenaarschap	
Criterium	Toets
Functioneel	
De interventie heeft een positief effect op (een van) de elementen die de motivatie verhogen volgens de SDT; sociale verbondenheid, competentie en autonomie.	Verwacht positief effect op sociale verbondenheid, competentie en autonomie. Hieraan lijkt voorwaardelijk dat de leiding van de organisatie de manier van het invoeren van zelforganisatie op teamniveau evalueert met de teams.
De opbrengsten van de interventie zijn hoger dan de kosten.	De verwachte kosten bestaan uit diverse discussies over de termen en inhoud van leiderschap en eigenaarschap. De verwachte opbrengsten zullen hoger zijn als wordt bereikt dat op het niveau van individu-team-organisatie een eenduidig beeld is, wat het verwachtingsmanagement faciliteert.
Gebruikers	
De interventie is intuïtief.	Binnen de teams zal hier, naar verwacht, verschillend op gereageerd worden.
Het voordeel van de interventie voor de cliënt is zichtbaar.	Mogelijk niet direct, maar naar mate de teams meer leiderschap en eigenaarschap laten zien, zullen zij dat ook, op een natuurlijke wijze, overdragen op de cliënten.
Voorwaarden	
De interventie past binnen de huidige kaders van zelforganisatie op teamniveau.	Positief, wanneer de teams het gevoel hebben dat inspraak en tegenspraak wordt georganiseerd en gewaardeerd.
Restricties	
De interventie is schaalbaar en beweegt mee met de ontwikkeling van zelforganisatie op teamniveau.	Positief, wanneer de aandacht voor dit instrument blijft bestaan.

Tabel 9 Toets interventie Leiderschap/ eigenaarschap aan de ontwerpcriteria

Interventie 3: Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls	
Criterium	Toets
Functioneel	
De interventie heeft een positief effect op (een van) de elementen die de motivatie verhogen volgens de SDT; sociale verbondenheid, competentie en autonomie.	Verwacht positief effect op sociale verbondenheid, competentie en autonomie. Mogelijk leidt het 'elkaar leren aanspreken op' in het begin tot conflicten, zowel binnen het team als tussen teamleden en leidinggevende.

De opbrengsten van de interventie zijn hoger dan de kosten.	Het introduceren van soft controls en het inbedden in de PDCA kost energie. Wanneer het commitment hoog is en blijft zijn de verwachte opbrengsten hoger.
Gebruikers	
De interventie is intuïtief.	Positief want volgt medewerker-cliënt relatie.
Het voordeel van de interventie voor de cliënt is zichtbaar.	Positief want volgt medewerker-cliënt relatie.
Voorwaarden	
De interventie past binnen de huidige kaders van zelforganisatie op teamniveau.	Positief want volgt PDCA.
Restricties	
De interventie is schaalbaar en beweegt mee met de ontwikkeling van zelforganisatie op teamniveau.	Verwacht positief omdat PDCA zowel door kleine als door grote organisaties wordt gebruikt.

Tabel 10 Toets interventie Sturing en verantwoording aan de ontwerpcriteria

Interventie 4: Veerkracht op teamniveau	
Criterium	Toets
Functioneel	
De interventie heeft een positief effect op (een van) de elementen die de motivatie verhogen volgens de SDT; sociale verbondenheid, competentie en autonomie.	Verwacht positief effect op sociale verbondenheid, competentie en autonomie. Wanneer de teams de formalisatie van dit instrument zien als een waardering voor wat ze al doen, zal het positief ontvangen worden. Als het geïnterpreteerd wordt als 'opgelegd vanuit SO' kan het neutraal of zelf negatief uitgelegd worden.
De opbrengsten van de interventie zijn hoger dan de kosten.	Het introduceren van veerkracht en het inbedden in de PDCA kost energie. Wanneer het commitment hoog is en blijft zijn de verwachte opbrengsten hoger.
Gebruikers	
De interventie is intuïtief.	Positief want gericht op positieve energie.
Het voordeel van de interventie voor de cliënt is zichtbaar.	Gericht op veerkracht voor het team, daar staat cliënt centraal, dus positief.
Voorwaarden	
De interventie past binnen de huidige kaders van zelforganisatie op teamniveau.	Neutraal want is nog onbekend begrip.
Restricties	

De interventie is schaalbaar en beweegt mee met de ontwikkeling van zelforganisatie op teamniveau.	Neutraal want is nog onbekend begrip.
--	---------------------------------------

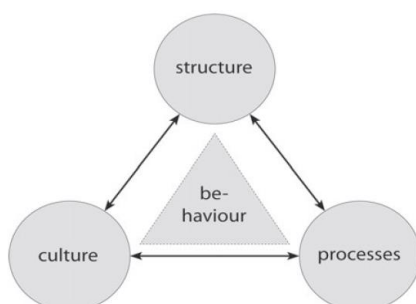
Tabel 11 Toets interventie Veerkracht op teamniveau aan de ontwerpcriteria

4.5 Randvoorwaarden

De implementatie van een of meer interventies valt buiten de scope van dit onderzoek. Het is echter voor de praktische relevantie van dit onderzoek wel zinvol om een raamwerk aan randvoorwaarden te schetsen.

Van Staveren geeft aan dat een implementatie van een innovatie interventies vereist om belemmeringen te verminderen en voorwaarden te scheppen. Hij concludeert ook dat hoe meer voorwaarden aanwezig zijn, hoe hoger de kwalitatieve graad van de implementatie is. Van Staveren (2009, p. 179 en 256). Uit het onderzoek komen 40 voorwaarden en 10 interventies naar voren. In zijn boek 'Risicogestuurd werken in de praktijk', wat is gebaseerd op het voornoemde onderzoek, geeft hij aan dat door praktijkervaring de 50 items zijn ingedikt tot een uiterst handzaam aantal van 15, verdeeld in de thema's structuur, cultuur en methode. Van Staveren (20015).

Deze drie thema's worden ook door Guldenmund (2009) gebruikt bij het verklaren van het gedrag van medewerkers in de organisatie, gebaseerd op Van Hoewijk (1988). Hij voegt nog toe dat de drie thema's elkaar beïnvloeden. Hij gebruikt de volgende figuur:



Figuur 8 Organisatorische driehoek (Bron: Guldenmund (2009) De organisatorische driehoek als basis voor gedragsverandering)

Onderzoeker stelt dat het instrument van 15 voorwaarden dat Van Staveren presenteert generaliseerbaar is voor een eventuele implementatie van genoemde interventies omdat deze interventies ook als innovatie en als vorm van verandermanagement te zien zijn. De beschreven interventies zijn nieuw voor RIBW en als zodanig dus een innovatie. Met RIBW zal moeten worden besproken welke voorwaarden van meer relatief belang zijn en dus eerder, of meer, aandacht dienen te krijgen.

Voorwaarden aan de organisatiestructuur	Aanwezig		
	Ja	Deels	Nee
1 Rollen, taken en verantwoordelijkheden voor interventie zijn formeel afgesproken.			
2 Interventie is formeel gedelegeerd aan personen die dit als onderdeel van hun dagelijkse activiteiten kunnen doen.			
3 Interventie wordt formeel gerapporteerd aan leidinggevenden en toezichhouders.			
4 Er zijn formele afspraken gemaakt om het werkproces op basis van interventie aan te passen.			
5 Er is formeel afgesproken dat de externe omgeving van de organisatie bij interventie wordt betrokken.			
Voorwaarden aan de organisatiecultuur	Aanwezig		
	Ja	Deels	Nee
1 Binnen de hele organisatie worden eenduidige begrippen voor interventie gebruikt.			
2 Binnen de hele organisatie wordt beseft dat de interpretatie van interventie bespreekbaar is.			
3 Binnen de hele organisatie worden verschillen in perceptie en houding ten aanzien van de interventie expliciet besproken.			
4 Interventie wordt door samenwerking in multidisciplinaire teams met leden van binnen en buiten de organisatie uitgevoerd.			
5 Binnen de hele organisatie is uitwisselen van interventie-informatie vanzelfsprekend.			
Voorwaarden aan de methode	Aanwezig		
	Ja	Deels	Nee
1 De interventie is beschikbaar en toegankelijk voor alle beoogde gebruikers.			
2 De beoogde gebruikers ervaren de interventie als gebruiksvriendelijk.			
3 Gebruik van de interventie levert relatief voordeel voor de beoogde gebruikers op.			
4 De interventie sluit naadloos aan op de werkprocessen van de beoogde gebruikers.			
5 De kosten voor aanschaf, ontwikkeling en gebruik van de interventie zijn acceptabel.			

Tabel 12 Aangepaste voorwaarden interventie (Bron: Van Staveren, 2015, Risicogestuurd werken in de praktijk)

Hiermee is de deelvraag "Wat zijn de randvoorwaarden?" beantwoord.

5 Veldonderzoek

Hierna volgt eerst een verslag van 14 interviews met medewerkers van RIBW die het proces van de invoering van zelforganisatie op teamniveau minimaal vanaf 2015 hebben meegemaakt. Het is het antwoord op deelvraag 2. Vervolgd wordt met een bespreking van de mogelijke interventies. Hiermee wordt deelvraag 3 beantwoord. Quotes van de medewerkers worden vermeld tussen aanhalingstekens. De groep waartoe de medewerker behoort staat erbij tussen haakjes; centrale leiding (CL), onafhankelijk deskundigen (OD), teams ondersteuning (TO) en teams primair proces (TPP).

5.1 Proces van de invoering van zelforganisatie op teamniveau

Het moment van het invoeren van de structuurverandering van een traditionele hiërarchische organisatie naar een model van zelforganisatie op teamniveau was op 1 april 2015, drie maanden na de decentralisatie van de WMO. Dit model gold alleen voor de teams in het primair proces, met uitzondering van de teams Participatie & Werk die dagbesteding leveren. De ondersteunende diensten (Centraal Bureau (CB), later Service Organisatie (SO)) bleven dus hiërarchisch georganiseerd.

Voorafgaand aan de structuurverandering waren er vanaf 2011 al verkenningen geweest met een externe adviseur. Het model Buurtzorg was het uitgangspunt en het overheersende doel was de regie bij het team leggen zodat het aansluit bij de regie die de cliënt op zijn proces moet hebben. Er is een business case vastgesteld door het Management Team (MT), er is een 0-meting gedaan bij de teams en er zijn trainingen geweest voor de uitleg wat de structuurverandering zou inhouden. De teams zijn nauwelijks meegenomen in dit proces, de communicatie hierover wordt als “onvoldoende” (TO, OD) of zelfs “afwezig” (TPP) ervaren. Later schijnt de extern adviseur toegegeven te hebben dat het model Buurtzorg toch niet zo goed gepast heeft op RIBW, een bestaande organisatie met een bestaande cultuur en een bestaand complex cliëntproces.

Het moment van de invoering op 1 april 2015 was abrupt. Vanaf dat moment werden de managers en de management assistenten uit te teams gehaald en van de teamlocaties verplaatst naar het CB. Er leek onvoldoende communicatie over de uitleg van de 'waarom'-vraag en de 'sense of urgency'. Termen die vielen zijn "De navelstreng werd doorgeknipt" (OD) , "over de schutting gegooid" (TPP), "platte bezuiniging" (OD) en "top-down bedacht en uitgevoerd" (TO, OD, TPP).

Daarbij kwam dat teams werden opgesplitst in Beschermd Wonen en Ambulant, minimaal deels op basis van opleidingsniveau. En dat meerdere ambulante teams, die geen connectie hadden, werden samengevoegd.

Over de verhouding met SO is geen eenduidig beeld; sommigen menen dat hier de opdracht was gegeven om "acterover te leunen" en alleen nog vraag gestuurd richting de teams te acteren, anderen hebben die ervaring niet. Alle ondervraagden menen dat er een verwijdering is ontstaan tussen de teams en SO.

De eerste periode na april 2015 verliep chaotisch. De teams hadden het gevoel dat hun ondersteuning was afgenomen en dat er niets voor in de plaats was gekomen. Ze waren aan het "overleven" (TPP). Er werd niet aan "verwachtingsmanagement" (OD, TO) gedaan. De begrippen over zelforganisatie op teamniveau waren niet duidelijk, er waren geen nieuwe rolbeschrijvingen (behalve voor directeur, coach en zorgcoördinator), geen taak- en verantwoordelijkheidsverdelingen en geen duidelijke kaders. De 'Teamkaders' werden als te algemeen ervaren "geen maatwerk" (OD, TPP). Een focus moest liggen op sociaal ondernemerschap, maar niemand leek te weten hoe. De teams moesten de "zelforganisatie zelf uitvinden" (TPP). Er werden wel eisen aan de productie gesteld maar geen tools geleverd, wordt breed ervaren. Wel zijn er direct coaches aangesteld om de teams te ondersteunen. Maar dat werd niet als veilig ervaren omdat een aantal van hen voormalig leidinggevend waren. Het gevolg was dat het verzuim opliep en het verloop toenam. Men was zoekende. Een aantal maal is opgemerkt dat de teams voor 2015 meer zelforganiserend leken te zijn dan erna. Er was nu meer "handelingsverlegenheid" (OD) en "sociale onveiligheid" (OD, TPP) dan voor 2015. In plaats van zelforganisatie ontstond er "onafhankelijkheid" (TPP) en "koninkrijkes" (CL) en

verwijderde de teams van de ondersteuning. Teams keerden zich naar binnen in plaats van (nog meer) naar buiten, wat een kenmerk van sociaal ondernemerschap is.

Er zijn ook positieve gevolgen te melden, direct vanaf 2015. Enkele malen wordt genoemd dat het gevoel van verantwoordelijkheid nemen (autonomie) voor het cliëntproces versterkt is.

Misschien zijn de teams zich daar (te) weinig bewust van.

Wat het meest als negatief uit de begintijd wordt genoemd is het “gebrek aan stuurinformatie”, “rolonduidelijkheid” en het “gebrek aan verwachtingsmanagement”.

In de periode tot aan heden worden als positieve resultaten van de invoering van zelforganisatie op teamniveau aangevoerd dat een aantal teams echt zijn komen “bovendrijven” (CL, OD, TO), dat er “ruimte en vrijheid is om initiatief te nemen” (TO), dat de kaders wat duidelijker zijn geworden, dat de coaches met de Teammonitor een tool kunnen bieden en dat de ServiceDesk de verbinding zoekt met de teams.

Als meest negatieve resultaten worden genoemd dat er nog steeds geen eenduidig beeld lijkt te bestaan in de organisatie over zelforganisatie, dat medewerkers elkaar meer vinden in de visie op de inhoud van zorg en doelgroep dan in de samenhang van de organisatie, dat teams zich niet gehoord of zelfs “verwaarloosd” (OD, TPP) voelen en dat het normaal is dat “dingen bij RIBW niet afgemaakt worden” (TPP), of dat “kaders toch niet gehandhaafd worden” (TO).

Tenslotte is er in verreweg de meeste gevallen nog vertrouwen dat het ‘goed’ komt als er voldoende aandacht komt voor het opruimen van “oud zeer” (OD, TPP) en “rouwverwerking” (CL) en als “gedoe” (OD) gezien wordt als positief (tegenspraak). “Misschien zit vrijheid van medewerkers wel meer in de cultuur dan in de structuur” (OD).

5.2 Bespreking van de mogelijke interventies.

De mogelijke interventies die in de interviews zijn behandeld liggen op het gebied van:

- Proces van het benutten van kansen in zelforganisatie;
- Opnieuw invullen (risico)leiderschap/ eigenaarschap (organisatie-team-individu);

- Sturing en verantwoording, invoeren van soft controls naast bestaande hard controls;
- Veerkracht op teamniveau.

Met de geïnterviewden zijn de interventies besproken op de wijze 'hoe kan de interventie motiverend werken of juist demotiverend op de behoeften van de Self Determination Theory; sociale verbondenheid, competenties en autonomie'.

5.2.1 Proces van het benutten van kansen in zelforganisatie

Het gebruiken van het proces van risicogestuurd werken om kansen te pakken om doelen te halen lijkt voor RIBW nog niet opportuun. Er wordt een aantal keer gesteld dat het werken in de PDCA cyclus nog geen gemeengoed is in de organisatie. Hierin wordt voorbeeldgedrag vanuit de leiding gemist. Dat de organisatie niet in zijn geheel zou werken volgens PDCA is opmerkelijk omdat het cliëntproces volledig is ingericht volgens deze cyclus.

Verder geldt voor deze interventie, maar misschien wel voor alle interventies, dat de manier van aanreiken van de tool en de communicatie hierover bepalend is voor de acceptatie door de teams en dus voor de motivatie. Dit heeft te maken met de introductie van eerdere tools zoals de Teammonitor. De ervaring is dat deze tools worden "opgelegd". "We moeten weer wat". Het levert spanning op met de autonomie van het team. Daarnaast heerst er een gevoel dat eerst "oud zeer moet worden opgeruimd" voordat weer met iets vanuit SO kan worden begonnen. Ook wordt aangegeven dat de teams te "moe" zijn om weer iets nieuws te gaan doen terwijl het vorige nog niet is afgerond.

Als motiverend wordt genoemd:

"Het ondersteunt de cultuur van SO" (CL)

"Het helpt om doelen te halen" (OD) en "van doel naar gesprek naar actie" (OD)

Als niet-motiverend wordt genoemd:

"De cliënt beweegt zich niet in een PDCA cyclus" (CL)

"Interventie lijkt bureaucratisch, betuttelend. Het zal weerstand oproepen" (TPP)

In de tabel hieronder wordt zichtbaar dat er een positieve balans is tussen de motiverende en de niet-motiverende verwachtingen. De scores geven het aantal opmerkingen per categorie weer.

Het aantal positieve of negatieve opmerkingen zegt niets over de waardering van de opmerkingen. De tabel laat alleen zien in hoeverre er overeenstemming is tussen de groepen.

Groep	Voordelen	Nadelen
	<i>Sociale verbondenheid</i>	
Centrale leiding	1	2
Onafhankelijk deskundigen	2	1
Teams ondersteuning	0	0
Teams primair proces	1	1
Subtotaal	4	4
	<i>Competenties</i>	
Centrale leiding	1	1
Onafhankelijk deskundigen	4	1
Teams ondersteuning	2	0
Teams primair proces	1	2
Subtotaal	8	4
	<i>Autonomie</i>	
Centrale leiding	1	0
Onafhankelijk deskundigen	3	0
Teams ondersteuning	1	0
Teams primair proces	1	2
Subtotaal	6	2
	<i>Overig</i>	
Centrale leiding	2	2
Onafhankelijk deskundigen	4	3
Teams ondersteuning	0	1
Teams primair proces	2	4
Subtotaal	8	10
Totaal	26	20

Tabel 13 Voor- en nadelen van de interventie Benutten van kansen, per groep geïnterviewden.

5.2.2 Opnieuw invullen (risico)leiderschap/ eigenaarschap

Het thema leiderschap/ eigenaarschap spreekt de geïnterviewden nadrukkelijk aan en meestal in positieve zin. Daarbij wordt opgemerkt dat de herhaling van dit thema, juist in een tijd dat er weer veel verandert (BW deels van WMO naar WLZ), een prima aanknopingspunt is om te verbinden aan het thema verwachtingsmanagement.

De toevoeging van risicoleiderschap is voor de meesten nieuw en vraagt om uitleg. Daarna is de verbinding met eigenaarschap en autonomie positief aanwezig. Tegelijkertijd wordt in een enkel geval aangegeven dat, op dit moment, vooral nodig is om focus te hebben op de uitdagingen van vandaag. Daarna pas komen de onzekerheden van morgen.

Als motiverend wordt genoemd:

“Het draagt bij aan een veilige omgeving” (TPP)

“Het is verwant aan verpleegkundig leiderschap; appelleert aan intrinsieke motivatie, waarden, normen en behoeften” (CL)

Als niet-motiverend wordt genoemd:

“Het voelt als mosterd na de maaltijd” (TPP)

“Heb vooral aandacht voor de context per team” (OD)

In de tabel hieronder wordt zichtbaar dat er een duidelijke positieve balans is tussen de motiverende en de niet-motiverende verwachtingen. De scores geven het aantal opmerkingen per categorie weer. Het aantal positieve of negatieve opmerkingen zegt niets over de waardering van de opmerkingen. De tabel laat alleen zien in hoeverre er overeenstemming is tussen de groepen.

Groep	Voordelen	Nadelen
	<i>Sociale verbondenheid</i>	
Centrale leiding	0	1
Onafhankelijk deskundigen	5	3
Teams ondersteuning	1	0
Teams primair proces	3	1

Subtotaal	9	5
	Competenties	
Centrale leiding	2	0
Onafhankelijk deskundigen	3	0
Teams ondersteuning	1	0
Teams primair proces	2	1
Subtotaal	8	1
	Autonomie	
Centrale leiding	1	0
Onafhankelijk deskundigen	3	1
Teams ondersteuning	2	0
Teams primair proces	4	0
Subtotaal	10	1
	Overig	
Centrale leiding	2	0
Onafhankelijk deskundigen	2	3
Teams ondersteuning	0	1
Teams primair proces	4	3
Subtotaal	8	7
Totaal	35	14

Tabel 14 Voor- en nadelen van de interventie Leiderschap/ eigenaarschap, per groep geïnterviewden.

5.2.3 Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls

De introductie van het model van soft controls als stuurinformatie naast het bestaande model van hard controls wordt breed omarmd. Gemeld wordt dat helderheid (van begrippen en doelen) een randvoorwaarde is voor, onder andere, verwachtingsmanagement. Ook wordt gesteld dat het een bijdrage kan leveren in de ontwikkeling van een veilige omgeving naar bespreekbaarheid van onderwerpen en vervolgens ook tot een lager verzuim. Verder wordt gemeld dat een toenemende helderheid leidt tot een veiligere omgeving als basis voor het kunnen leren van fouten. Ook wordt een kans gezien in het toepassen van de soft controls met de 360 graden feedback methode en het persoonlijk ontwikkelplan. Daarnaast wordt gesteld dat het in lijn is met de kwaliteitswaarden uit de missie en visie van RIBW:

- Ik doe wat ik zeg en zeg wat ik doe
- Ik zie je, ik respecteer je zoals je bent
- Iedereen kan groeien
- Kom binnen, wees welkom, je mag er zijn
- Gewoon van mens tot mens

Als motiverend wordt genoemd:

“Soft controls leiden minder tot competitie tussen teams dan hard controls” (OD)

“Als er een balans is tussen hard en soft controls zorgt dat ervoor dat men blijft nadenken” (CL)

“Wanneer gedrag gewoon wordt is het cultuur” (TPP)

Als niet-motiverend wordt genoemd:

“Wat als een teamlid niet goed functioneert, welke ondersteuning is er dan?” (OD)

“Eerst tegenspraak goed benutten” (OD)

In de tabel hieronder wordt zichtbaar dat er een duidelijke positieve balans is tussen de motiverende en de niet-motiverende verwachtingen. De scores geven het aantal opmerkingen per categorie weer. Het aantal positieve of negatieve opmerkingen zegt niets over de waardering van de opmerkingen. De tabel laat alleen zien in hoeverre er overeenstemming is tussen de groepen.

Groep	Voordelen	Nadelen
	<i>Sociale verbondenheid</i>	
Centrale leiding	3	0
Onafhankelijk deskundigen	6	0
Teams ondersteuning	1	0
Teams primair proces	4	1
Subtotaal	14	1
	<i>Competenties</i>	
Centrale leiding	0	1
Onafhankelijk deskundigen	1	0
Teams ondersteuning	1	1

Teams primair proces	2	0
Subtotaal	4	2
Autonomie		
Centrale leiding	2	0
Onafhankelijk deskundigen	5	0
Teams ondersteuning	1	0
Teams primair proces	2	1
Subtotaal	10	1
Overig		
Centrale leiding	2	0
Onafhankelijk deskundigen	1	2
Teams ondersteuning	1	0
Teams primair proces	2	3
Subtotaal	6	5
Totaal	34	9

Tabel 15 Voor- en nadelen van de interventie Sturing en verantwoording, per groep geïnterviewden.

5.2.4 Veerkracht op teamniveau

Veerkracht als ontwikkelthema wordt positief beoordeeld. De teams primair proces herkennen zich hierin en stellen dat de organisatie hierin van hen zou kunnen leren. Een voorbeeld hiervan is de reactie van de organisatie op de Covid-19 crisis. De taskforce Corona heeft extra protocollen gemaakt. Voor teams was het niet altijd duidelijk wanneer zij hierin zelforganiserend mochten of konden zijn en wanneer niet.

Gemeld wordt dat het zorgt voor meer teamgevoel wanneer verschillen overbrugd kunnen worden door het benadrukken van overeenkomsten.

Als motiverend wordt genoemd:

“Helpend bij opschalen en afschalen in cliëntproces met verzwarende doelgroep” (TPP)

“Het herkennen en erkennen van veerkracht helpt in het samen leren” (OD)

“Het vermindert het gevoel van paniek” (CL)

Als niet-motiverend wordt genoemd:

“Teams lijken hierin verder te zijn dan de organisatie. Dit wordt niet of nauwelijks gezien” (TPP, OD)

In de tabel hieronder wordt zichtbaar dat er een positieve balans is tussen de motiverende en de niet-motiverende verwachtingen. De scores geven het aantal opmerkingen per categorie weer. Het aantal positieve of negatieve opmerkingen zegt niets over de waardering van de opmerkingen. De tabel laat alleen zien in hoeverre er overeenstemming is tussen de groepen.

Groep	Voordelen	Nadelen
	<i>Sociale verbondenheid</i>	
Centrale leiding	3	0
Onafhankelijk deskundigen	1	1
Teams ondersteuning	0	0
Teams primair proces	3	2
Subtotaal	7	3
	<i>Competenties</i>	
Centrale leiding	2	0
Onafhankelijk deskundigen	3	2
Teams ondersteuning	0	1
Teams primair proces	2	0
Subtotaal	7	3
	<i>Autonomie</i>	
Centrale leiding	1	1
Onafhankelijk deskundigen	1	0
Teams ondersteuning	0	1
Teams primair proces	4	1
Subtotaal	6	3
	<i>Overig</i>	
Centrale leiding	1	1
Onafhankelijk deskundigen	2	1
Teams ondersteuning	0	2
Teams primair proces	1	2
Subtotaal	4	6
Totaal	24	15

Tabel 16 Voor- en nadelen van de interventie Veerkracht op teamniveau, per groep geïnterviewden.

Drie interventies lijken duidelijk het meest passend bij RIBW op dit moment: Opnieuw invullen (risico)leiderschap/ eigenaarschap (organisatie-team-individu), Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls en Veerkracht. Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls krijgt de hoogste waardering vanwege de praktische toepasbaarheid en is gebruikt voor de, extra, externe validatie.

5.3 Validatie van de interventie Sturing en verantwoording

De laatste stap voor het uiteindelijke ontwerp is de validatie van de voorgestelde interventie door case-based reasoning. Een evaluatie zoals bedoeld in hoofdstuk 3 is niet haalbaar gebleken door het gebrek aan vergelijkbare cases. Echter met de wetenschappelijke bijdrage van Verstegen en Wagensveld en de praktische bijdrage van KPMG is gemeend dat de interventie is gevalideerd.

Verstegen en Wagensveld (2017) onderzochten bij vier organisaties in de langdurige zorg “Hoe blijven organisaties die bewust minder op formele control steunen en meer vertrouwen stellen in hun medewerkers toch in control?”

De samenvatting van de conclusies was: “Op basis van exploratief onderzoek zijn drie patronen aan het licht gekomen die naar onze inschatting een mogelijk antwoord geven op deze vraag. Het meest opvallende patroon betrof de wijze van interactie tussen professionals en leidinggevenden. Die laat zich karakteriseren als communicatief handelen; een wijze van interactie en wederzijdse beïnvloeding die erop is gericht om langs de weg van dialoog tot wederzijds begrip te komen over wat men wil bereiken. Deze interactievorm lijkt een essentiële rol te spelen bij het ontwikkelen van gemeenschappelijke overtuigingen als een manier van sturen. Vanuit dit perspectief zou in de discussie over soft controls de invalshoek van communicatieve interactie een bijdrage kunnen leveren”

Verdere wetenschappelijke literatuur in de vorm van case studies is niet gevonden.

KPMG schrijft op haar website op 2 juli 2020: “Woningcorporaties geven in het kader van risicobeheersing meer en meer aandacht aan cultuur en gedrag. Toezichthouder Autoriteit

woningcorporaties (Aw) neemt de 'soft controls' van corporaties mee bij het beoordelen van de governance en in de eigen Governancecode heeft de branche afgesproken deze gedragsbepalende factoren structureel te betrekken bij het beheersen van risico's.

De aandacht die corporaties hieraan geven wordt sinds enige tijd gestimuleerd vanuit twee verschillende hoeken. Ten eerste heeft toezichthouder Aw grote stappen gezet in het integreren van soft controls in de beoordeling van de governance van corporaties. In het Beoordelingskader stelt de Aw: "De werking (van governance) kan alleen beoordeeld worden door naast de opzet te kijken naar de toepassing in de praktijk en daarbij de soft controls, cultuur en gedrag, te betrekken. Daarin worden houding, gedrag en 'countervailing powers' beoordeeld."

Een slechte werking van de governance kan reden zijn een corporatie onder verscherpt toezicht te plaatsen, aldus de Aw. Intussen is dat ook voorgevallen.

Een tweede drijvende factor is de vernieuwde Governancecode van branchevereniging Aedes, die nu een paar maanden in werking is. Een van de vijf principes waarop die code is gefundeerd betreft risicobeheersing. Bestuur en Raad van Commissarissen worden geacht daarbij niet alleen 'harde beheersmaatregelen' in overweging te nemen, maar ook "maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de corporatie". In dat kader wordt het volgende voorgeschreven: "aandacht aan soft controls: gedragsbeïnvloeding, ondersteund door voorbeeldgedrag, dat een beroep doet op het persoonlijk handelen van alle betrokkenen, en waarvan invloed uitgaat op waarden en normen (zoals integriteit, loyaliteit en motivatie)."

Het soft controls model van KPMG helpt corporaties om cultuur en gedrag als risicofactor(en) in kaart te brengen, te analyseren en vervolgens op structurele wijze te monitoren. Het model heeft zijn sporen intussen ruim verdiend op dit terrein en is leidend in de markt. Ook grote financiële instellingen, (financiële) toezichthouders, multinationals en diverse publieke organisaties maken er gebruik van. Voor corporaties vormt het bij uitstek de basis voor interventies die erop gericht zijn gedragsverandering tot stand te brengen en, als de situatie daarom vraagt, daarop bij te sturen."

In de Zorgbrede Governancecode beschrijft principe 2 de waarden en normen, waaronder 'soft-signals'. Dit wordt als volgt beschreven: "Een 'waarden gedreven' organisatie kent een open

cultuur waarin mensen elkaar kunnen en durven aanspreken ongeacht hiërarchie en professionele status. Het vraagt ook om het onderkennen van signalen dat iets niet goed loopt of iemand niet volgens de waarden en normen handelt. Het herkennen van 'soft signals', deze toetsen bij anderen en in een vroeg stadium bespreekbaar maken, horen bij deze open cultuur. Voor een 'lastig gesprek' over het (niet) naleven van de waarden en normen moeten de organisatie en leidinggevenden de mogelijkheden scheppen en borgen.'

Een van de woningcorporaties schrijft in haar Management Control Framework: "Voor goed werkende hard controls is het gedrag van medewerkers van essentieel belang. Soft controls zijn alle niet-tastbare maar wel gedrag-beïnvloedende factoren in organisaties. Ze zijn wat minder direct en duidelijk zichtbaar, maar de soft controls zijn zeker niet ondergeschikt aan de hard controls. In tegendeel juist, want het gedrag van mensen, dat beïnvloed wordt door soft controls, vormt het fundament van het 'huis van beheersing'. Het gedrag van medewerkers is van doorslaggevend belang bij het (al dan niet) goed toepassen van de hard controls. Bij ontoereikende soft controls zullen hard controls ineffectief blijken, bijvoorbeeld omdat ze verkeerd worden begrepen, omzeild of zelfs misbruikt. Hard en soft controls beïnvloeden dus samen het gedrag van mensen. Soft controls zijn altijd aanwezig en kunnen bewust worden ingezet. Het beoogde effect daarvan is dat de bijdrage van medewerkers aan het realiseren van doelstellingen optimaliseert."

Woningcorporaties zijn hierin dus verder dan de langdurige zorg. Brancheorganisatie Valente (GGZ) vermeldt op haar website nog niets over risicomanagement of over soft controls.

In dit hoofdstuk is de deelvraag beantwoord welke mogelijke interventie als meest passend wordt beschouwd. Op basis van de hoogste waardering is dat Sturing en verantwoording. Deze keuze is niet helemaal consistent met de afsluitende vraag in het interview. Op de vraag welke interventie de geïnterviewden zouden kiezen antwoordden 7 van de 14 dat het Leiderschap/eigenaarschap zou zijn. Op de vraag wat als eerste positief zou worden beïnvloed, het proces van zelforganisatie of de financiële doelstellingen, antwoordden 11 van de 14 geïnterviewden het proces van zelforganisatie. Een aantal maal is aangegeven dat deze keuze lastig is te maken

omdat er een verband is tussen de twee. Meestal is door de geïnterviewden aangenomen dat het verhogen van de effectiviteit van zelforganisatie helpt om de financiële doelstellingen te halen.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden eerst de antwoorden gegeven op de deelvragen en volgen daarna de conclusies en de aanbevelingen per conclusie.

De probleemstelling was: **RIBW haalt haar financiële doelstelling niet in een externe context van veranderende omstandigheden en in een interne context van het zoeken naar een optimale organisatievorm om hierop in te spelen.**

6.1 Antwoorden op de deelvragen

In dit onderzoek stonden twee vragen centraal. De vraag voor de diagnose was:

Hoe heeft zelforganisatie op teamniveau invloed op het behalen van de financiële doelstellingen van RIBW?

Om te beginnen was er geen gedeeld beeld, binnen de leiding, van de manier hoe zelforganisatie kan bijdragen aan het halen van bedrijfsdoelstellingen. Er was geen expliciete aandacht voor de veranderende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Bij de tussentijdse evaluatie in 2017 zijn een tiental aanbevelingen gedaan waarvan voor een aantal niet geheel duidelijk is wat aan opvolging gedaan is.

Naast de decentralisatie van de WMO en de invoering van zelforganisatie op teamniveau zijn er geen majeure veranderingen geweest in de periode tussen 2015 en 2020. De conclusie is daarom dat de invoering van zelforganisatie op teamniveau een negatief effect heeft gehad op de financiële doelstellingen van RIBW.

De vraag voor het ontwerp, met daarbij de deelvragen was:

Hoe passen elementen van risicomanagement bij zelforganisatie op teamniveau om financiële doelstellingen te halen?

1. *Hoe zijn elementen van risicomanagement te verbinden aan de bestaande zelforganisatie op teamniveau?*
 - a. *Welke zijn deze elementen van risicomanagement?*

- Het proces van het benutten van kansen in zelforganisatie;
- Opnieuw invullen (risico)leiderschap/ eigenaarschap (organisatie-team-individu);
- Sturing en verantwoording, soft controls naast bestaande hard controls;
- Veerkracht op teamniveau.

b. *Wat zijn de ontwerpcriteria?*

Functioneel

1. De interventie heeft een positief effect op (een van) de elementen die de motivatie verhogen volgens de SDT; verwantschap, competentie en autonomie.
2. De opbrengsten van de interventie zijn hoger dan de kosten.

Gebruikers

3. De interventie is intuïtief.
4. Het voordeel van de interventie voor de relatie medewerker-cliënt is zichtbaar.

Voorwaarden

5. De interventie past binnen de huidige kaders van zelforganisatie op teamniveau.

Restricties

6. De interventie is schaalbaar en beweegt mee met de ontwikkeling van zelforganisatie op teamniveau.

c. *Wat zijn de randvoorwaarden?*

Voorwaarden aan de organisatiestructuur
1 Rollen, taken en verantwoordelijkheden voor interventie zijn formeel afgesproken.
2 Interventie is formeel gedelegeerd aan personen die dit als onderdeel van hun dagelijkse activiteiten kunnen doen.
3 Interventie wordt formeel gerapporteerd aan leidinggevend en toezichhouders.
4 Er zijn formele afspraken gemaakt om het werkproces op basis van interventie aan te passen.
5 Er is formeel afgesproken dat de externe omgeving van de organisatie bij interventie wordt betrokken.
Voorwaarden aan de organisatiecultuur

1 Binnen de hele organisatie worden eenduidige begrippen voor interventie gebruikt.
2 Binnen de hele organisatie wordt beseft dat de interpretatie van interventie bespreekbaar is.
3 Binnen de hele organisatie worden verschillen in perceptie en houding ten aanzien van de interventie expliciet besproken.
4 Interventie wordt door samenwerking in multidisciplinaire teams met leden van binnen en buiten de organisatie uitgevoerd.
5 Binnen de hele organisatie is uitwisselen van interventie-informatie vanzelfsprekend.
Voorwaarden aan de methode
1 De interventie is beschikbaar en toegankelijk voor alle beoogde gebruikers.
2 De beoogde gebruikers ervaren de interventie als gebruiksvriendelijk.
3 Gebruik van de interventie levert relatief voordeel voor de beoogde gebruikers op.
4 De interventie sluit naadloos aan op de werkprocessen van de beoogde gebruikers.
5 De kosten voor aanschaf, ontwikkeling en gebruik van de interventie zijn acceptabel.

2. Hoe is zelforganisatie op teamniveau bij RIBW toegepast en wat zijn de resultaten?

De structuurverandering van een traditionele hiërarchische organisatie naar een model van zelforganisatie op teamniveau gold alleen voor de teams in het primair proces, met uitzondering van de teams Participatie & Werk. De ondersteunende diensten bleven dus hiërarchisch georganiseerd.

Voorafgaand aan de structuurverandering waren er vanaf 2011 al verkenningen geweest met een externe adviseur. Het model Buurtzorg was het uitgangspunt en het overheersende doel was de regie bij het team leggen zodat het aansluit bij de regie die de cliënt op zijn proces moet hebben. Later schijnt de extern adviseur toegegeven te hebben dat het model Buurtzorg toch niet zo goed gepast heeft op RIBW, een bestaande organisatie met een bestaande cultuur en een bestaand complex cliëntproces.

Het moment van de invoering op 1 april 2015 was abrupt. Vanaf dat moment werden de managers en de management assistenten uit te teams gehaald en van de teamlocaties verplaatst naar het CB. Er leek onvoldoende communicatie over de uitleg van de 'waarom'-vraag en de 'sense of urgency'.

.

Over de verhouding met SO is geen eenduidig beeld; sommigen menen dat hier de opdracht was gegeven om "acterover te leunen" en alleen nog vraag gestuurd richting de teams te acteren, anderen hebben die ervaring niet. Alle ondervraagden menen dat er een verwijdering is ontstaan tussen de teams en SO.

De eerste periode na april 2015 verliep chaotisch. De teams hadden het gevoel dat hun ondersteuning was afgenomen en dat er niets voor in de plaats was gekomen. Ze waren aan het “overleven”. Er werd niet aan verwachtingsmanagement gedaan. De begrippen over zelforganisatie op teamniveau waren niet duidelijk, er waren geen nieuwe rolbeschrijvingen (behalve voor directeur, coach en zorgcoördinator), geen taak- en verantwoordelijkheidsverdelingen en geen duidelijke kaders.

Het gevolg was dat het verzuim opliep en het verloop toenam. Men was zoekende. Een aantal maal is opgemerkt dat de teams voor 2015 meer zelforganiserend leken te zijn dan erna.

Er zijn positieve gevolgen te melden. Enkele malen wordt genoemd dat het gevoel van verantwoordelijkheid nemen (autonomie) voor het cliëntproces versterkt is. Misschien zijn de teams zich daar (te) weinig bewust van. Ook dat een aantal teams echt zijn komen “bovendrijven”, dat er “ruimte en vrijheid is om initiatief te nemen”, dat de kaders wat duidelijker zijn geworden, dat de coaches met de Teammonitor een tool kunnen bieden en dat de ServiceDesk de verbinding zoekt met de teams.

Wat het meest als negatief wordt genoemd is het gebrek aan stuurinformatie, rolonduidelijkheid en het gebrek aan verwachtingsmanagement. Ook dat nog steeds geen eenduidig beeld lijkt te bestaan in de organisatie over zelforganisatie, dat medewerkers elkaar meer vinden in de visie op de inhoud van zorg en doelgroep dan in de samenhang van de organisatie, dat teams zich niet gehoord of zelfs verwaarloosd voelen en dat het normaal is dat “dingen bij RIBW niet afgemaakt worden”, of dat “kaders toch niet gehandhaafd worden”.

3. *Welke elementen van risicomanagement zijn geschikt om te verbinden aan zelforganisatie op teamniveau binnen RIBW, en waarom?*

Alle vier interventies krijgen een positieve score van de geïnterviewden maar drie krijgen een duidelijk betere beoordeling. Dit zijn het introduceren van een model van soft controls naast

het bestaande model van hard controls voor sturing en verantwoording, het opnieuw invullen van (risico)leiderschap en eigenaarschap en veerkracht.

6.2 Conclusies en aanbevelingen

De antwoorden op de deelvragen hebben geleid tot conclusies en aanbevelingen. De eerste vier aanbevelingen zijn gericht op het verbeteren/ herstellen van onderwerpen die tijdens de invoering van zelforganisatie op teamniveau minder of minder goed aan de orde zijn gekomen. De laatste vier aanbevelingen zijn gericht op het verbeteren van de effectiviteit van de zelforganiserende teams en indirect op de organisatie als geheel waardoor de kans op het halen van de financiële doelstellingen van de organisatie vergroot wordt.

Conclusie 1: De huidige invoering van zelforganisatie op teamniveau heeft een negatief effect gehad op de financiële doelstellingen van RIBW.

Aanbeveling 1: Communiceer met de organisatie dat de invoering van zelforganisatie op teamniveau tot nu toe een negatief effect heeft gehad op de financiële doelstellingen van RIBW. Dit vergroot het begrip voor de huidige financiële situatie en ook het draagvlak voor mogelijk te nemen maatregelen.

Conclusie 2: De doelstellingen en terminologie voor de structuurvorm zelforganisatie op teamniveau zijn onvoldoende duidelijk binnen de organisatie.

Aanbeveling 2: Omschrijf de doelstellingen en terminologie voor de structuurvorm zelforganisatie op teamniveau, zorg voor commitment binnen de directie en draag de doelstellingen uit naar de organisatie.

Conclusie 3: De principes van en de kaders voor zelforganisatie op teamniveau zijn onvoldoende duidelijk binnen de organisatie.

Aanbeveling 3: Herschrijf de principes en de kaders, betrek hier de organisatie bij, zorg voor commitment binnen de directie en draag de principes en kaders uit naar de organisatie. Hanteer hierbij het principe less is more.

Conclusie 4: Het draagvlak voor de structuurvorm zelforganisatie op teamniveau binnen de organisatie is op dit moment laag.

Aanbeveling 4: Evalueer de implementatie van zelforganisatie op teamniveau met de organisatie, herken en erken wat beter had gekund en besteed aandacht aan de beleving van de organisatie.

Conclusie 5: Het proces van zelforganisatie op teamniveau is een continu proces.

Aanbeveling 5: Sluit de teams van Participatie & Werk en de ondersteunende teams aan bij het proces van zelforganisatie.

Aanbeveling 6: Vul het bestaande Management Control Raamwerk aan met het stelsel van soft controls. Ontwikkel normen voor de soft controls. Betrek hier de organisatie bij, zorg voor commitment binnen de directie en draag het nieuwe stelsel uit naar de organisatie. Creëer aldus een control raamwerk vanuit vertrouwen. Heb hierbij aandacht voor het principe van risicomanagement dat dit ondersteunend is aan het halen van bedrijfsdoelstellingen.

Aanbeveling 7: Vul de begrippen (risico-)leiderschap en eigenaarschap opnieuw in. Betrek hier de organisatie bij, zorg voor commitment binnen de directie en draag de herziene begrippen uit naar de organisatie. Heb hierbij aandacht voor het principe van risicoleiderschap dat dit ondersteunend is aan het halen van bedrijfsdoelstellingen.

Aanbeveling 8: Introduceer het begrip veerkracht in de organisatie principes. Leer hierbij van de teams die in hun operatie veerkracht al laten zien. Betrek hier de organisatie bij, zorg voor commitment binnen de directie en draag het nieuwe begrip uit naar de organisatie.

6.3 Beperkingen van het onderzoek en discussie

Het aantal interviews is beperkt ten opzichte van het aantal medewerkers van ongeveer 400; één dubbelinterview voor de diagnose en 14 interviews voor het ontwerp. Een grotere deelwaarneming zou hebben geleid tot een hogere representativiteit.

Een beperking voor het ontwerp is dat het onderzoek zich heeft beperkt tot het aantal van vier elementen van risicomanagement om als basis te dienen voor mogelijke interventies. Het uitwerken van meer elementen zou mogelijk tot andere conclusies hebben geleid. In de keuze van de vier beschreven elementen zit een subjectief element dat toe te schrijven is aan de onderzoeker. Andere onderzoekers zouden mogelijk voor andere elementen hebben gekozen. Een andere beperking is dat voor het ontwerp gekozen is voor een enkelvoudige casestudy. Dit beperkt de mogelijkheid tot generalisatie van de conclusies.

Vanwege de beperkingen verwelkomt onderzoeker nader onderzoek. Zowel naar (1) de verwachte effectiviteit van elementen van risicomanagement in een andere context als (2) naar andere elementen van risicomanagement in de context van zelforganisatie als naar (3) de bevindingen uit dit onderzoek in de context van zelforganisatie bij andere organisaties in de langdurige zorg of zelfs in andere sectoren.

Het feit dat gerichte wetenschappelijke literatuur over risicomanagement in de context van zelforganisatie ontbreekt verdient discussie. Het zou kunnen zijn dat het voor de effectiviteit van risicomanagement geen verschil maakt in wat voor structuurcontext het wordt uitgevoerd. Maar het zou ook kunnen dat risicomanagement juist in de context van zelforganisatie meer of minder effectief kan zijn. In beide gevallen is nader onderzoek relevant. Het zou mogelijk kunnen leiden tot een raamwerk voor risicomanagement in de context van zelforganisatie.

Bibliografie

- Aven, T., (2010). On how to define, understand and describe risk.
- Azeem, M., & Mataruna, L. (2019). Identifying factor measuring collective leadership at academic workplaces. *International Journal of Educational Management*.
- Bastings I. C. H. & Paulissen B. A. (2019) Het stimuleren van psychologisch eigenaarschap binnen gepersonaliseerd onderwijs.
- Boon, I. R., Hoezen, W., Mennens, P., Severijn, T. M. N., Baeten, D. J., van Dijk, E., ... & Stoop, M. H. (2005) Het Lectoraat Duurzame Bedrijfsvoering.
- Boonstra, J., & Caluwé, L. de. (2006). Intervenieren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties.
- Brown, G., Pierce, J., & Crossley, C. (2013). 'Toward an Understanding of the Development of Ownership Feelings'. *Journal of Organizational Behavior*(Volume 35, Issue 3), 318–33.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961) The management of innovation. London. Tavistock.
- Callahan, C., en Soileau, J. (2017). Does Enterprise risk management enhance operating performance? *Advances in Accounting* 37: 122–39.
- Chtioui, T., & Thiéry-Dubuisson, S. (2011). Hard and soft controls: mind the gap!. *International Journal of Business*, 16(3), 289.
- Cook, D. A., & Artino Jr, A. R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical education*, 50(10), 997-1014.
- De Caluwé, L. (2009). Interventies: wat zijn dat? Intervenieren: wat is dat? *Management Executive*, 12-15. <https://www.managementimpact.nl/artikel/interventies-wat-zijn-dat-intervenieren-wat-is-dat/> (geraadpleegd op 16-06-2021)
- De Groot, R., Kaptein, M., & Rozekrans, R. (2005). Integriteitklimaat als auditobject. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 79, 466.
- De Jonge, F. (2014). Psychologisch eigenaarschap. <https://canonvanhetleren.overmanagement.net> (geraadpleegd 10-03-2021).
- de Leede, J., Nijhof, A.H.J. & Fisscher, O.A.M. (1999). The Myth of Self-Managing Teams: A Reflection on the Allocation of Responsibilities between Individuals, Teams and the Organisation. *Journal of Business Ethics* 21, 203–215.
- De Sitter, L. U. (1994), Synergetisch produceren; Human Resources Mobilisation in de productie. Van Gorcum, Assen.
- De Vries, M., Wittmayer, J., Neuteboom, J. & Hooijmaijers, E. (2010). De Toekomst van Zorginnovatie. Lessen uit het Transitieprogramma in de Langdurende Zorg. Utrecht, The Netherlands: TPLZ.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deming, W.E. (1950). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, JUSE.
- Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55(3), 283-314.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Oxford.
- Emans, B. (1990). *Interviewen: Theorie, techniek en training* (3^e editie). Groningen, Nederland. Wolters-Noordhoff.
- Florio, C., en Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review* 49: 56–74.
- Geus de, A. 1997. *De levende onderneming*. Scriptum, Schiedam.
- Guldenmund, F. (2009). De organisatorische driehoek als basis voor gedragsverandering. *Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap*, 22, 142-145.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J.L. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior* Englewood Cliffs. NJ: Prentice2Hall.
- Henri, J. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 529–558.
- Hitchcock, D.E. & Willard, M. (1995). *Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams*. Chicago: Irwin.
- Hooze, E. (2013). *Besturing van autonomie. Over de mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties*.
- ISO 31000:2018(en). (2018). *Risk management — Principles and Guidelines*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>, (geraadpleegd op 15-02-2021).
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of management and organization*, 18(6), 762.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 923-947.
- Kaptein, M., & Vink, H. (2008). Soft controls bij de rijksoverheid. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 82, 256.
- Kaptein, M., & Wallage, P. (2010). Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 84, 623.

- Kolodner, J. (1994). Understanding creativity: A case-based approach. Hoofdstuk in Wess, S.; Altho, K.; and Richter, M.. Topics in Case-Based Reasoning, 3-20. Berlin: Springer Verlag.
- Kommers, M. A. W., & Hopster, G. K. (2004). Vernieuwing van verbreding (No. 2004). PPO.
- Koslowski, T. G., & Longstaff, P. H. (2015). Resilience Undefined: A framework for interdisciplinary communication and application to real-world problems. In Disaster management: Enabling resilience (pp. 3-20). Springer, Cham.
- Laarakker, H., & van Jaarsveld, J. (2014). Zelfsturing: paradox of panacee?
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967) Organization and environment; managing differentiation and integration. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston
- Leede, J. D., & Stoker, J. (1996). Taakgroepen in de Nederlandse industrie: één concept met vele toepassingen. Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, 12(4), 310-321.
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. Nankai Business Review International.
- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. Small Group Research, 49(1), 3-33.
- Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. Health manpower management.
- Mallak, L. A. (1999, July). Toward a theory of organizational resilience. In PICMET'99: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Proceedings Vol-1: Book of Summaries (IEEE Cat. No. 99CH36310) (Vol. 1, pp. 223-vol). IEEE.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. In C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shield (Eds.), The handbook of management accounting research. Elsevier Press.
- Moen, R., & Norman, C. (2006). Evolution of the PDCA cycle.
- NBA, Nijenrode Business Universiteit, Rijksuniversiteit Groningen, PWC. 2014. Hoeveel zijn we opgeschoten na de crisis? Tweede Nationaal Onderzoek risicomanagement in Nederland 2014. Amsterdam, Breukelen, Groningen.
- Organisational Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievements and prognosis. Accounting, Organizations and Society, 5, 413-428.
- Padhi, P. (2016) Feasibility of Business as a tool for sustainable development. International Journal of Research in IT & Management.
- Renkema, M., de Leede, J., & Van Ginkel, T. (2019). Zelfroosteren en zelfsturing in de Metalektro: Een onomkeerbare trend: met kleine stappen vooruit!
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American psychologist, 55(1), 68.

- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., Borgreve, A., Booy, A. & Beltman, S. (2015). Methoden en technieken van onderzoek (7e editie). [Research methods for business students] Amsterdam, Nederland. Pearson Benelux.
- Simons, R. (1994). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Press.
- Simons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Spengelink, H. (1996). Economische evaluatie van het geïntegreerd bedrijfssysteem voor bos- en haagplantsoen en rozenonderstammen, 1991-1994 (No. 40). Proefstation voor de Boomkwekerij.
- Ten Vregelaar, R. (2017). Identifying factors for successful self-managing teams: An evidence-based literature review. Unpublished thesis, University of Twente, Enschede, The Netherlands.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. Management Accounting Research, 23(3), 171-185.
- The Institute for Sustainability, <http://theinstituteforsustainability.com> (geraadpleegd 03-03-2021).
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO. (2017) Enterprise Risk Management Framework - Integrating with Strategy and Performance.
- Thomas, A., Francis, M., John, E., & Davies, A. (2012). Identifying the characteristics for achieving sustainable manufacturing companies. Journal of Manufacturing Technology Management.
- Tierney, K. J. (2003). Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the September 11, 2001 attack on the World Trade Center.
- Tjepkema, S. (2003). The learning infrastructure of self-managing work teams. Dissertation University of Twente, Enschede.
- Van Aken, J. en Berends, H. 2018. Problem solving in Organizations. A Methodological Handbook for Business and Management Students. 3rd Edition. Cambridge University Press. Cambridge.
- Van Hoewijk, R. (1988). De betekenis van de organisatiecultuur: een literatuuroverzicht. M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, 1, 4-46
- Van Staveren, M. 2009. Risk, Innovation and Change: Design Propositions for Implementing Risk Management in Organizations. Dissertation University of Twente, Enschede.
- Van Staveren, M. 2015. Risicogestuurd werken in de praktijk. Vakmedianet, Deventer.
- Van Staveren, M. 2020. Iedereen risicoleider. Boom. Amsterdam
- Verschuren, P. en Doorewaard, H. 2016. Het ontwerpen van een onderzoek. Boom: Utrecht.

- Verstegen, G., & Wagenveld, K. (2017). Patronen van sturen op vertrouwen. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 91, 202.
- Visser, D. (2019). Uitstel of afstel? Land banking als de oorzaak van vertraging bij woningbouwprojecten (Masterthesis).
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (pp. 3418-3422). IEEE.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.
- Wilms, I., & van de Ven, A. (2016). Soft controls die het verschil maken: een case study bij een financiële instelling. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 90, 124.
- Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54(2), 255-265.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5e editie). Thousand Oaks, CA: Sage.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht principes van zelforganisatie

“Het werken in een zelforganiserend team vraagt om eigen verantwoordelijkheid in het team. Om een beeld te geven wat er wordt verstaan onder zelforganisatie, staat hieronder een aantal punten opgesteld.

- Het team werkt zelforganiserend en is verantwoordelijk voor het kwalitatief goed uitvoeren van het primaire proces.
- Het team werkt binnen de kaders die zijn opgesteld. De kaders worden door de directeur en het team overeengekomen. Sommige kaders kunnen per team verschillen bijvoorbeeld gezien de doelgroep en de kwaliteiten in het team.
- Het team informeert de directeur periodiek over de resultaten en het werken met de overeengekomen kaders.
- Het team raadpleegt de directeur indien zij belemmeringen ondervinden van de overeengekomen kaders of dreigen hier niet binnen te blijven.
- De samenstelling van het team dient afgestemd te zijn op de zorgvraag van de cliënten.
- De teamtaken worden verdeeld onder de teamleden voor een bepaalde periode. Hierbij wordt rekening gehouden met de kwaliteiten, voorkeuren en omstandigheden van de teamleden. De eindverantwoordelijkheid voor het uitvoeren van elke teamtaak ligt bij het team.
- Het team houdt rekening met elkaars functiebevoegdheden en men doet een beroep op elkaars individuele kwaliteiten.
- Het team neemt besluiten die iedereen aangaan in consent. Als iemand niet aanwezig is bij het reguliere teamoverleg, dan draagt het teamlid zijn stemrecht over aan een ander teamlid. De dagelijks noodzakelijke besluiten, met andere woorden de besluiten die geen uitstel verdragen, worden genomen door de aanwezige teamleden. Achteraf worden deze besluiten verantwoord in het team.

- Het team werkt oplossingsgericht. Dat wil zeggen dat men meer gericht is op de weg naar verbetering en het realiseren van doelstellingen dan op de aanleidingen en redenen waarom het is zoals het is en was.
- Het team is verantwoordelijk voor het leveren van goede kwaliteit. Elke vorm van kwaliteitsverlies of het niet realiseren van doelstellingen wordt besproken.
- Het werken in een zelforganiserend team vraagt een redelijke flexibiliteit en men probeert overbelasting van individuele teamleden te voorkomen.
- Indien er zaken aan de orde komen waarbij de expertise in het team ontbreekt, dan kan het team gebruik maken van bijvoorbeeld de expertise van de medewerkers van de Serviceorganisatie of teamleden van andere teams.
- Het team is verantwoordelijk voor een goede werksfeer en goede onderlinge verhoudingen. De teamleden vragen elkaar regelmatig om feedback.
- Conflictsituaties in het team worden opgelost. Indien nodig kan hierbij de ondersteuning van de coach ingeschakeld worden.
- In het team gaat men respectvol met elkaar om, ook als men met elkaar van mening verschilt. Een meningsverschil is niet erg en kan ook bestaan, als dit maar niet uitmondt in een conflict. Een meningsverschil tussen twee teamleden wordt in eerste instantie tussen de betreffende teamleden besproken en zo nodig daarna in het team. Ieder teamlid kan ook individueel de coach raadplegen om te ondersteunen.

Soms vragen meningsverschillen om een oplossing, namelijk:

- Als de cliënt erbij gebaat is;
- Als de samenwerking stagneert;
- Als de last die je ervaart te groot is.

Als dit niet het geval is, laat het meningsverschil dan bestaan.”

Bijlage 2: Definities SMT, overgenomen uit Bondarouk e.a., 2018

1. Cohen and Ledford Jr (1994) Selfmanaging teams are groups of interdependent individuals that can selfregulate their behaviour on relatively whole tasks.
2. Neck and Manz (1994) SMTs entail and increase in decisionmaking autonomy and behavioural control for work team employees. Teams usually perform relatively whole tasks and contain members who possess a variety of work skills. Teams are responsible for many traditional management tasks.
3. Liebowitz (1995) SMTs are natural groups of workers from the same department who work together on a permanent basis and make many of the operational decisions previously made by their foreman or supervisor.
4. Manz and Neck (1995) SMTs empower employees to have increased control over decisions and their own behaviour. Teams usually perform relatively complete tasks and include members who possess a variety of skills. Teams are responsible for many traditional management functions.
5. Rogers et al. (1995) SMWTs are relatively autonomous work groups in which the responsibilities and duties traditionally maintained by management have been transferred to the teams.
6. Cohen et al. (1996) SMTs are groups of interdependent individuals who can selfregulate their behaviour on relatively whole tasks.
7. Elmuti (1997) SMWTs are groups of employees with all the technical skills and authority needed to direct and manage themselves
8. Janz, Wetherbe, et al. (1997) SDWTs are groups of colocated workers who self-regulate work on interdependent tasks.
9. Kirkman and Shapiro (1997) SMWTs consist primarily of two components, the process of selfmanagement and collaborative team work.
10. Wageman (1997) SMWTs take responsibility for their work, monitor their own performance and alter their performance strategies as needed to solve problems and adapt to changing conditions.
11. Alper et al. (1998) SMWTs make decisions about their own processes as well as complete tasks. They have the autonomy to make traditional management decisions and manage their internal coordination.
12. Moorhead et al. (1998) SMTs consist of 4-12 members with shared responsibilities for completing relatively whole tasks.
13. Janz (1999) SDWTs are groups of colocated workers who self-regulate work on interdependent tasks.
14. Kirkman and Rosen (1999) SMTs set production schedules and standards, monitor customer feedback, develop and train for quality improvement practices and assume ownership for the completion of work tasks.

15. Spreitzer et al. (1999) SMWTs are groups of interdependent individuals that can selfregulate their behaviour on relatively whole tasks.
16. Bishop and Scott (2000) Self-directed work teams share functionally interrelated task, share responsibility, individual team members have a variety of skills, employees receive feedback and evaluations on team performance.
17. Kirkman et al. (2000) SMTs typically manage themselves, assign jobs plan and schedule work, make production – or servicerelated decisions, and act on problems.
18. Kirkman and Shapiro (2001) SMTs are teams whose members do the following: manage themselves, assign jobs, plan and schedule work, make production or servicerelated decisions, and act on problems.
19. Wageman (2001) An SMWT has authority and accountability for executing and managing work, but within a structure and toward purposes set by others.
20. Thoms et al. (2002) SMWTs are responsible for their own work and for monitoring and managing their own performance.
21. Wolff et al. (2002) SMWTs are fully responsible for executing their work and for monitoring and managing their own process.
22. Jong and De Ruyter (2004) SMTs are based on the notion that employees share the collective responsibility for their work, for monitoring their own performance and adapting work routines in response to a variety of circumstances.
23. Jong et al. (2004) SMTs are groups of interdependent employees that have collective authority and responsibility to manage and perform relatively whole tasks. Members are typically cross -trained in various skills including developing work routines, planning , and monitoring performance.
24. Langfred (2004) SMWTs are groups of interdependent individuals that can selfregulate on relatively whole tasks.
25. De Jong et al. (2005) SMTs are groups of interdependent employees who have the collective authority and responsibility of managing and performing relatively whole tasks.
26. Muthusamy et al. (2005) SMTs are responsible for their work as well as for monitoring their performance. These teams are responsible for gathering information, making decisions and meeting organizational goals.
27. Langfred (2007) Central defining characteristic of a n SMT is its freedom and discretion and ability to organize its internal work and structure to best accomplish goals.
28. Stoker (2008) Groups of interdependent employees who have the collective authority and responsibility of managing and performing relatively whole tasks.
29. Kuipers and Stoker (2009) SMTs can be defined as groups of interdependent individuals that can selfregulate their behaviour concerning relatively whole tasks.
30. Lambe et al. (2009) SMTs to a large degree control their own work, monitor their own performance and alter their performance strategies as needed to solve problems and adapt to changing conditions.

31. Rousseau and Aubé (2010) SMTs may exercise discretion over decisions related to task accomplishment, such as assigning work to each member, scheduling work activities and monitoring own performance.
32. Van der Vegt et al. (2010) SMT has the authority to determine how members' efforts will be organized, monitored, and managed to accomplish the team's work.
33. Rolfsen and Johansen (2014) SMTs are responsible for a complete product or service, or a major part of a production process. They control member behaviour and make decisions about task assignment and work methods

Bijlage 3: Interviewprotocol groepsinterview

Interview bestuurder/ directeur bedrijfsvoering

Naam:	
Functie:	
In deze functie sinds:	
In dienst bij RIBW sinds:	
Kennis van zelforganisatie bij RIBW:	
Kennis van risicomanagement (bij RIBW):	
Telefoon:	
Email:	
Plaats, datum en tijd interview:	

Proces

Achtergrondinformatie

Doel onderzoek:	Het doel van het onderzoek is het geven van aanbevelingen over het kiezen van interventies op het gebied van risicomanagement om te komen tot een meer duurzame bedrijfsvoering door op basis van het bestuderen van de effecten van zelforganisatie op teamniveau, een beoordeling te geven van een concept-ontwerp organisatie structuur, gebaseerd op de principes van zelforganisatie.
Verantwoordelijke instantie:	Universiteit Twente
Doel interview:	Diagnose van probleem van het niet halen van de financiële doelstellingen door RIBW.
Reden keuze geïnterviewde:	Deskundigheid en ervaring.
Reden opname interview:	Het maken van een vorm van transcriptie.

Opbrengsten

Rapportage:	Een (samengevatte) transcriptie van het interview wordt gedeeld ter review voordat deze wordt verwerkt. Het concept eindrapport van het onderzoek wordt in mei 2021 verwacht.
-------------	---

Kosten

Transparantie:	Om zo dicht mogelijk bij de werkelijke oorzaken van het probleem te komen is het noodzakelijk dat alle beschikbare informatie tijdens het interview aan bod komt.
Tijdsinvestering:	Ongeveer 1,5 uur.
Archivering data:	Alle data, dus opname en transcriptie zijn alleen toegankelijk voor onderzoeker en geïnterviewden. Binnen Universiteit Twente is bekend dat zij bestaan om reden van 'keten van bewijs'.

Taken

Structuur interview:	Nadat onderzoeker de geïnterviewden heeft geïnformeerd over het proces van het interview, zal hij per thema eerst de context schetsen en daarna een aantal vragen stellen. Er is ruimte om per thema meer of minder diep in te gaan op dit thema.
Toestemming geïnterviewde:	Ja of nee; bij nee eindigt het interview.
Dankwoord onderzoeker:	Dank voor het vrijmaken van tijd voor mijn onderzoek

Begrippen

Zelforganisatie op teamniveau

Een zelforganiserend team is een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerkt, en als een team de collectieve verantwoording draagt voor een geheel van

samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijv. problemen oplossen, proces optimaliseren). Zij vervult, tot op zekere hoogte, de traditionele managementtaken en haalt de bedrijfsdoelstellingen

Risico

Een risico is een onzekere gebeurtenis die een, positief of negatief, effect heeft op het halen van doelstellingen.

Risicomanagement

Risicomanagement is het geheel aan activiteiten dat gericht is op het omgaan met onzekerheden, en dat daardoor op een geïntegreerde en gestructureerde wijze, rekening houdend met menselijke en culturele waarden, bijdraagt aan het halen van doelstellingen, en daar actief van leert en over communiceert.

Economisch duurzame bedrijfsvoering

Een economisch duurzame bedrijfsvoering gebruikt hulpbronnen op een manier die de onderneming in staat stelt op lange termijn te functioneren en tegelijk een positief resultaat te halen.

Inhoud

Thema 1: Schets cijfermatig beeld vanuit de jaarrekeningen en productieverantwoordingen vanaf 2010 tot en met 2019.

1. Het verloop van het operationeel resultaat.

Herkenbaar? Juist? Volledig? Vertekening door incidentele posten?

2. De stijging van de tarieven BW.

Herkenbaar? Juist? Volledig?

3. De daling van de productie BW dagen.

Herkenbaar? Juist? Volledig? Vertekening door incidentele posten?

4. De stijging van de personeelskosten.

Herkenbaar? Juist? Volledig? Vertekening door incidentele posten?

5. De stijging van inhuur PNIL.

Herkenbaar? Juist? Volledig? Vertekening door incidentele posten?

6. De ongewijzigde verhouding tussen directe en indirecte medewerkers in %?

Herkenbaar? Juist? Volledig? Vertekening door incidentele posten?

Thema 2: Op zoek naar oorzaken van het verminderde operationeel resultaat.

7. Zijn er nog andere majeure veranderingen geweest na 2015 die dan samenvielen met de decentralisatie van de WMO en de invoering van zelforganisatie op teamniveau? Zo ja, welke?
8. Hoe is de implementatie van zelforganisatie op teamniveau verlopen?
9. Structuur: Was er een implementatieplan? Zo ja, hoe is dat gevolgd?
10. Structuur: Hoeveel aandacht was er voor de veranderende rollen, taken en bevoegdheden?
11. Cultuur: Hoeveel aandacht was er voor het uitleggen van de begrippen (eenheid van taal)?
12. Cultuur: Hoeveel aandacht was er voor het organiseren van tegenspraak?
13. Methode: Hoeveel documentatie was er beschikbaar voor de teams?

14. Methode: Wat werd er gevraagd aan nieuwe kennis en competenties van de teamleden, bijvoorbeeld financiële kennis?
15. Methode: Waren er medewerkers uit de teams betrokken bij de opzet van de implementatie?
16. Zijn er nog andere elementen van de implementatie die hier genoemd moeten worden?

Einde interview, nogmaals dankwoord

Bijlage 4: Interviewprotocol stakeholders

Interview stakeholders

Naam:	
Functie:	
In deze functie sinds:	
In dienst bij RIBW sinds:	
Kennis van zelforganisatie bij RIBW:	
Kennis van risicomanagement (bij RIBW):	
Telefoon:	
Email:	
Plaats, datum en tijd interview:	

Selectie

Kader	Groep	Selectie
1	Centrale leiding	
1	Centrale leiding	
1	Centrale leiding	1
1	Centrale leiding	2
1	Centrale leiding	
1	Centrale leiding	
1	Centrale leiding	
1	Onafhankelijk deskundige	3
1	Onafhankelijk deskundige	4
1	Onafhankelijk deskundige	5
1	Onafhankelijk deskundige	6
1	Onafhankelijk deskundige	7
1	Team ondersteuning	8
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	
1	Team ondersteuning	9
2	Team primair proces	10
2	Team primair proces	11
2	Team primair proces	12
2	Team primair proces	13
2	Team primair proces	14

Proces

Achtergrondinformatie

Doel onderzoek:	Het doel van het onderzoek is het geven van aanbevelingen over het kiezen van interventies op het gebied van risicomanagement om te komen tot een meer duurzame bedrijfsvoering door op basis van het bestuderen van de effecten van zelforganisatie op teamniveau, een beoordeling te geven van een concept-ontwerp organisatie structuur, gebaseerd op de principes van zelforganisatie.
Verantwoordelijke instantie:	Universiteit Twente
Doel interview:	Het vormen van een beeld hoe zelforganisatie op teamniveau bij RIBW is toegepast en wat de resultaten zijn? Welke van de van toepassing zijnde elementen van risicomanagement geschikt zijn om te verbinden aan zelforganisatie op teamniveau, en waarom?
Reden keuze geïnterviewde:	Deskundigheid en ervaring.
Reden opname interview:	Het maken van een vorm van transcriptie.

Opbrengsten

Rapportage:	Het concept eindrapport van het onderzoek wordt in mei 2021 verwacht.
Invloed op besluitvorming:	De uitkomsten van dit interview worden gebruikt om aanbevelingen te doen aan RIBW over mogelijk interventies die een positief effect hebben op zelforganisatie en op bedrijfsvoering.
Gehoord worden:	Het multidisciplinaire beeld over de invoering van zelforganisatie wordt nu onafhankelijk gevormd, met als doel ervan te leren.

Kosten

Transparantie:	Om zo dicht mogelijk bij de beeldvorming van de invoering van zelforganisatie te komen is het noodzakelijk dat alle beschikbare informatie tijdens het interview aan bod komt.
Tijdsinvestering:	Ongeveer 1,5 uur.
Anonimiteit:	De uitkomsten van individuele interviews worden niet gedeeld, met RIBW of met Universiteit Twente.
Archivering data:	Alle data, dus opname en transcriptie zijn alleen toegankelijk voor onderzoeker en geïnterviewden. Binnen Universiteit Twente is bekend dat zij bestaan om reden van 'keten van bewijs'.

Taken

Structuur interview:	Nadat onderzoeker de geïnterviewden heeft geïnformeerd over het proces van het interview, zal hij per thema eerst de context schetsen en daarna een aantal vragen stellen. Er is ruimte om per thema meer of minder diep in te gaan op dit thema.
Toestemming geïnterviewde:	Ja of nee; bij nee eindigt het interview.
Dankwoord onderzoeker:	Dank voor het vrijmaken van tijd voor mijn onderzoek

Begrippen**Zelforganisatie op teamniveau**

Een zelforganiserend team is een min of meer vaste groep medewerkers die dagelijks samenwerkt, en als een team de collectieve verantwoording draagt voor een geheel van samenhangende activiteiten die nodig zijn om een duidelijk omschreven, herkenbaar product of dienst te leveren aan een interne of externe klant. Het team is, tot op zekere hoogte, verantwoordelijk voor het managen van zichzelf en de taak die ze uitvoert, op basis van een

duidelijk en gemeenschappelijk doel. Om dit te kunnen heeft het team de beschikking over relevante informatie, de nodige bekwaamheden en hulpmiddelen (resources), en beschikt ze over de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces (bijv. problemen oplossen, proces optimaliseren). Zij vervult, tot op zekere hoogte, de traditionele managementtaken en haalt de bedrijfsdoelstellingen

Risico

Een risico is een onzekere gebeurtenis die een, positief of negatief, effect heeft op het halen van doelstellingen.

Risicomanagement

Risicomanagement is het geheel aan activiteiten dat gericht is op het omgaan met onzekerheden, en dat daardoor op een geïntegreerde en gestructureerde wijze, rekening houdend met menselijke en culturele waarden, bijdraagt aan het halen van doelstellingen, en daar actief van leert en over communiceert.

Economisch duurzame bedrijfsvoering

Een economisch duurzame bedrijfsvoering gebruikt hulpbronnen op een manier die de onderneming in staat stelt op lange termijn te functioneren en tegelijk een positief resultaat te halen.

Toetsen van de interventies

Een van de belangrijkste elementen voor de effectiviteit van zelforganisatie op teamniveau is betrokkenheid van de medewerkers en dus motivatie. Motivatie wordt beïnvloed door de mate waarin sociale verbondenheid, competenties en autonomie in het team worden ervaren. Deze thema's worden gebruikt in het bespreken van de voor- en nadelen van elke mogelijke interventie. In de volgende tabel staan voorbeelden die motivatie verhogen of juist verlagen.

Verhogen	Verlagen
Sociale verbondenheid	
Respect, zorgzaamheid	Competitie
Inclusieve omgeving; verschillen worden gewaardeerd en zelfs gezocht om voor het werk te benutten	Kritiek of cynisme
Veiligheid	Resterende tradities van eerder
Competenties	
Professionele uitdaging	Overmatige uitdaging
Positieve feedback op prestaties	Negatieve feedback op prestaties
Autonomie	
Keuze	Tastbare beloningen
Uitleg/ redenering	Bedreigingen/ deadlines
Erkenning van gevoelens	Opgelegde doelen/ gecontroleerd worden

Inhoud

Thema 1: Beeldvorming over de invoering van zelforganisatie op teamniveau sinds 2015.

1. Hoe is het principe van zelforganisatie op teamniveau geïntroduceerd?
2. Wie waren daarbij betrokken?
3. Hoe was de besluitvorming?
4. Was er voldoende documentatie?
5. Waren de veranderingen voldoende duidelijk in:
 - a. Rollen?
 - b. Taken?
 - c. Verantwoordelijkheden?
 - d. Bevoegdheden?
6. Wat waren de positieve effecten direct na de invoering?
7. En de negatieve?
8. Wat waren de positieve en negatieve effecten daarna, tot nu toe?
9. Wat wil je hierover nog kwijt?

Thema 2: Voor- en nadelen per element van risicomanagement, met een positief effect op zelforganisatie en op bedrijfsvoering.

1. Het benutten van kansen in zelforganisatie

Het is belangrijk is voor een team om zich ook extern te richten en, daarmee, voortdurend verbeteren mogelijk te maken. Dus kan het behulpzaam zijn om een proces te faciliteren waarin kansen geïdentificeerd kunnen worden die kunnen leiden tot innovatie. Het cyclische proces van risicomanagement voorziet hierin.

1. Doelen bepalen
2. Risico's en kansen identificeren
3. Risico's en kansen classificeren, bijvoorbeeld in hoog-midden-laag
4. Omgaan met risico's en kansen: wel of geen maatregelen nemen
5. Maatregelen evalueren
6. Communiceren & rapporteren

Deze processtappen kunnen ingevuld worden in de PDCA cyclus (plan-do-check-act). Hiermee wordt het omgaan met kansen (innovaties) geborgd in een proces wat al gebruikt wordt door de teams.



Figuur x Zes risicostappen in de PDCA cyclus (Bron: Van Staveren (2015). Risicogestuurd werken in de praktijk).

Voor- en nadelen

Voordelen	Nadelen
<i>Sociale verbondenheid</i>	
<i>Competenties</i>	
<i>Autonomie</i>	
<i>Overig</i>	

2. Opnieuw invullen leiderschap/ eigenaarschap (organisatie-team-individu)

De meest effectieve teams hebben:

- duidelijke doelstellingen
- een hoge betrokkenheid van teamleden
- hoge ondersteuning voor innovatie
- duidelijk leiderschap.

Duidelijk (collectief) leiderschap zorgt voor:

- een gedeelde visie
- een gemeenschappelijk doel
- betrokkenheid en eigenaarschap bij medewerkers.

Bij (gedeeld) eigenaarschap gaat het om:

- de verantwoordelijkheid dragen en voelen voor een veranderopgave;
- de bereidheid tot actie en een bijdrage te willen leveren;
- elkaar echt nodig hebben;

- gelijkwaardige samenwerking in houding en gedrag;
- (persoonlijke) afwegingen en keuzes samen maken en de effecten van handelen open bediscussiëren en er gezamenlijk van leren.

Vier vaardigheden die eigenaarschap bevorderen zijn:

- zelfsturing
- metacognitieve vaardigheden (bijvoorbeeld structureren; plan-do-check-act)
- samenwerkend leren
- reflectief vermogen.

Eén onderwerp kan hier nog aan worden toegevoegd: Risicoleiderschap.

De risicomanager van vroeger	De risicoleider van nu
Doet aan risicomanagement	Werkt risicogestuurd
Heeft risico's als focus	Heeft doelen als focus
Objectiveert & kwantificeert	Subjectiveert & kwalificeert
Beheerst risico's	Gaat om met risico's
Benut modellen	Benut processen
Is een staffunctie	Is een rolmodel

Van de zes kenmerken van de risicoleider komen er al drie, mogelijk vier, al overeen met die van het meest effectieve team: Beiden gaan uit van doelen, benutten processen en zijn rolmodel (leider). In de langdurige (GGZ-) zorg wordt, in het cliëntproces, zeker risicogestuurd gewerkt. Dat zijn vier overeenkomsten. De twee die nu nog worden toegevoegd aan het meest effectieve team zijn 'subjectiveert & kwalificeert' en 'gaat om met risico's'.

Bij 'subjectiveert en kwalificeert' gaat het om de professionele inschatting van de leider over een risico of kans. Het bespreken van de verschillende percepties van het risico in het team is de kern, en vervolgens een waarde toekennen aan de ernst. Of dan nog een maatregel wordt genomen is afhankelijk van de risicobereidheid van de organisatie.

Bij 'gaat om met risico's' gaat het om het bewust actie nemen, of niet, op basis van de voorgaande kwalificering en risicobereidheid. Niet alle risico's zijn beheersbaar en alle maatregelen hebben een kosten/baten analyse.

De vaardigheden die hierbij horen zullen per team verschillend aanwezig zijn. Mogelijk zijn ze af te leiden uit de genoemde rijtjes van eigenaarschap.

Voor- en nadelen

Voordelen	Nadelen
<i>Sociale verbondenheid</i>	
<i>Competenties</i>	
<i>Autonomie</i>	
<i>Overig</i>	

3. Sturing en verantwoording

Het doel van het managementcontROLSysteem (MCS) is het verstrekken van informatie die nuttig is bij de besluitvorming, planning en evaluatie. Ofwel een instrument om gestelde doelen te halen. Het gaat om het samenspel tussen visie/ missie, gedragscode en monitoringsysteem. In het monitoringsysteem worden, tot nu toe, KPI's (kritische prestatie indicatoren) gemeten. Dat zijn de hard controls.

Hard controls hebben een beperkte waarde hebben om minimaal drie redenen: Het aantal beheersingsmaatregelen is niet onbeperkt; vanaf een zeker moment leiden meer regels juist tot meer wangedrag en incidenten. Verder kunnen hard controls niet elke vorm van ongewenst gedrag uitsluiten, bijvoorbeeld samenspanning. En ten derde staan hard controls niet op zichzelf.

De werking van hard controls hangt mede af van het draagvlak onder management en medewerkers.

Het toevoegen van soft controls ondersteunt de werking van hard controls, maar is ook van belang om daar waar geen hard controls (kunnen) zijn, het gedrag van medewerkers in de gewenste richting te stimuleren. Met andere woorden, hard controls beïnvloeden gedrag, maar zijn niet toereikend en dienen derhalve te worden aangevuld door soft controls.

Gedrag gaan over individuele medewerkers, over medewerkers binnen teams, en over teams binnen de organisatie.



Soft control	Nadere concretisering
Helderheid	Helderheid van verantwoordelijkheden, gedrag en verwachtingen
	Voldoende helder wat wordt verstaan onder regels, procedures, beleid, autorisaties
	Heldere communicatie over regels, procedures, beleid
	Op de hoogte zijn van doelen, richtlijnen, belangrijke ontwikkelingen, gedragscode en betekenis voor uit te voeren werkzaamheden
Voorbeeldgedrag	Goede voorbeeld door leidinggevende, bijvoorbeeld weloverwogen risicohouding, handelen in lijn met waarden en doelen, zorgvuldige belangenafweging
	Op overtuigende wijze overbrengen van belang/kernwaarden door leidinggevende
	Geen acceptatie van onzorgvuldig gedrag door leidinggevende om zo doelstellingen te behalen
	Nakomen van verantwoordelijkheden en beloften door leidinggevende
	Visie van leidinggevende erkennen en als constructief ervaren
	Verschillende leidinggevers tonen consistent gedrag
Betrokkenheid	Gecommitteerd aan bestaande regels en richtlijnen, normen en waarden
	Werkzaamheden zijn belangrijk
	Wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevers
	Gemotiveerd om ideeën naar voren te brengen
	Zo goed mogelijk inzetten
	Betrokken bij belangrijke ontwikkelingen
	Verandering zien als kans in plaats van bedreiging
	Loyaal, verbonden en betrokken bij doelen organisatie
	Met plezier naar het werk
	Met respect behandeld
Uitvoerbaarheid	Voldoende mogelijkheden om verwachtingen na te komen en verantwoordelijkheid te tonen
	Voldoende opgeleid
	Voldoende werkervaring
	Voldoende vaardigheden
	Voldoende tijd
	(ICT) middelen zijn ondersteunend
	Realistische targets
Transparantie	Fouten komen aan het licht bij collega's/leidinggevende
	Realisatie van verantwoordelijkheid komt aan het licht
	Controles vinden adequaat plaats
	Communicatie over handelen
Bespreikbaarheid	Mogelijkheid om mening te uiten
	Open voor discussie over dilemma's, besluiten, opvattingen
	Voldoende gelegenheid om dilemma's, besluiten, opvattingen, fouten en taboes te bespreken
	Gelegenheid om de kwestie ergens anders (buiten afdeling) aan de orde te stellen, vertrouwenspersoon/compliance officer
	Stimuleren van positief kritische houding
Aanspreekbaarheid	Aanspreken op gedrag

	Veilige omgeving
	Gezamenlijk leren
Handhaving	Verantwoordelijkheid kennen en hierop worden afgerekend
	Het niet nakomen van verantwoordelijkheden heeft gevolgen
	Succesvolle mensen houden zich aan richtlijnen
	Goed gedrag wordt beloond, b.v. erkenning van geleverde prestaties
	Groepsgebaseerde beloning ervaren als gezamenlijke verantwoordelijkheid

Voor- en nadelen

Voordelen	Nadelen
<i>Sociale verbondenheid</i>	
<i>Competenties</i>	
<i>Autonomie</i>	
<i>Overig</i>	

4. Veerkracht op teamniveau

Risicomanagement kan nooit helemaal voorkomen dat ongewenste gebeurtenissen optreden. Dat is een gevolg van de beperkte maakbaarheid van de huidige omgeving waarin we ons bevinden. Daarom is het noodzakelijk om veerkracht te ontwikkelen voor die omstandigheden waarin een team/ organisatie iets overkomt wat niet werd verwacht en wat een grote impact heeft. We kunnen veerkracht omschrijven als het 'zich handhaven met positieve aanpassingen onder uitdagende omstandigheden, zodat de organisatie versterkt en vindingrijker uit die omstandigheden tevoorschijn komt'. Veerkracht is geen toestand maar een manier van doen.

De volgende kenmerken beschrijven deze manier van doen:

Dimensie	Het team / de organisatie...
Integriteit	is een plaats waar alle werknemers zich inzetten om te doen wat van hen wordt verlangd.
Integriteit	is succesvol in het optreden als één geheel met al zijn medewerkers.
Robuustheid	behoudt zijn positie om te presteren ondanks een mogelijk verlies aan middelen door een ongewenste gebeurtenis.
Robuustheid	is succesvol in het genereren van diverse oplossingen voor een ontstaan probleem.
Wendbaarheid	ontwikkelt alternatieven om te profiteren van negatieve omstandigheden.
Wendbaarheid	is wendbaar in het nemen van vereiste maatregelen wanneer dat nodig is.

Het ontwikkelen van veerkracht gebeurt door een voortdurende aandacht te hebben voor:

De perceptuele houding van het zelfbeeld omvat een gevoel van realiteitszin en wijsheid (kennis van de eigen sterktes en zwakheden), positieve percepties en verenigde betrokkenheid.

Contextuele integriteit omvat betrokkenheid en empowerment van de medewerkers, een voortdurende communicatie als essentiële component om de betrokkenheid en de kwaliteit van interactie te vergroten en het creëren van een veilige en ondersteunende omgeving.

Strategisch vermogen, omschreven als het beschikbaar stellen van middelen en ervoor zorgen van medewerkers capabel zijn om met tegenslag om te gaan. Daarnaast is er behoefte aan doelgerichte strategieën.

Handelen van medewerkers moet creatief, flexibel en proactief zijn voor het ontstaan van oplossingsgericht en elastisch organisatorisch gedrag.

Voordelen	Nadelen
Sociale verbondenheid	
Competenties	
Autonomie	

Overig	

Thema 3: Wat is het meest passend?

10. Welke van de besproken elementen van risicomanagement is volgens jou het meest passend op dit moment?
11. Heeft deze keuze het meest effect op zelforganisatie op teamniveau of op bedrijfsvoering?

Einde interview, nogmaals dankwoord

Bijlage 5: Vergelijking principes ISO en COSO

Principes ISO	Principes COSO
	Thema: Bestuur en cultuur
	1. Houdt toezicht op bestuurlijke risico's - De raad van bestuur houdt toezicht op de strategie en voert de bestuursverantwoordelijkheden uit om het management te ondersteunen bij het realiseren van de strategie en de bedrijfsdoelstellingen.
a) Geïntegreerd - Risicomanagement is een integrerend onderdeel van alle organisatorische activiteiten.	2. Stelt Operationele Structuren Op - De organisatie stelt operationele structuren op in het nastreven van de strategie en de bedrijfsdoelstellingen.
g) Menselijke en culturele factoren - Menselijk gedrag en cultuur zijn van grote invloed op alle aspecten van risicobeheer op elk niveau en in elke fase.	3. Bepaalt de Gewenste Cultuur - De organisatie bepaalt het gewenste gedrag dat de gewenste cultuur van de entiteit kenmerkt.
	4. Demonstreert Commitment aan Kernwaarden - De organisatie demonstreert een commitment aan de kernwaarden van de entiteit.
d) Inclusief - Door de belanghebbenden op passende wijze en tijdig te betrekken, kan rekening worden gehouden met hun kennis, standpunten en percepties. Dit leidt tot een beter bewustzijn en een geïnformeerd risicomanagement.	5. Trekt bekwame individuen aan, ontwikkelt ze en houdt ze vast - De organisatie is geëngageerd om menselijk kapitaal op te bouwen in overeenstemming met de strategie en de bedrijfsdoelstellingen.
	Thema: Strategie en het stellen van doelen
c) Gepersonaliseerd - Het kader en het proces voor risicomanagement zijn aangepast en staan in verhouding tot de externe en interne context van	6. Analyseert de bedrijfscontext – De organisatie houdt rekening met de mogelijke gevolgen van de bedrijfscontext voor het risicoprofiel.

de organisatie met betrekking tot haar doelstellingen.	
	7. Bepaalt de Risicobereidheid – De organisatie bepaalt de risicobereidheid in de context van het creëren, het behouden en het realiseren van waarde.
	8. Evalueert Alternatieve Strategieën – De organisatie evalueert alternatieve strategieën en de potentiële invloed op het risicoprofiel.
	9. Formuleert Bedrijfsdoelstellingen – De organisatie houdt rekening met risico's bij het vaststellen van de bedrijfsdoelstellingen op diverse niveaus die de strategie afstemmen en ondersteunen.
	Thema: Prestaties
b) Gestructureerd en alomvattend – Een gestructureerde en alomvattende aanpak van risicomanagement draagt bij tot consistente en vergelijkbare resultaten.	10. Identificeert risico's – De organisatie identificeert risico's die een invloed hebben op de uitvoering van de strategie en de bedrijfsdoelstellingen.
	11. Beoordeelt de ernst van risico's – De organisatie beoordeelt de ernst van risico's.
	12. Prioriteert risico's – De organisatie prioriteert risico's als een basis voor het selecteren van reacties op risico's.
	13. Implementeert risicorespons – De organisatie identificeert en selecteert risicorespons.
	14. Ontwikkelt Portfoliobeeld – De organisatie ontwikkelt en evalueert een portfoliobeeld van risico's.
	Thema: Review en revisie
e) Dynamisch – Risico's kunnen ontstaan, veranderen of verdwijnen naarmate de externe en	15. Beoordeelt Substantiële Verandering – De organisatie identificeert en beoordeelt

interne context van een organisatie verandert. Risicomanagement anticipeert, detecteert, erkent en reageert tijdig en op passende wijze op die veranderingen en gebeurtenissen.	veranderingen die de strategie en de bedrijfsdoelstellingen substantieel kunnen beïnvloeden.
	16. Evalueert risico's en prestaties – De organisatie evalueert de prestaties van de entiteit en houdt rekening met risico's.
h) Voortdurende verbetering – Risicobeheer wordt voortdurend verbeterd door te leren en ervaring op te doen.	17. Streeft naar verbetering van het risicomanagement – De organisatie streeft naar verbetering van het risicomanagement.
	Thema: Informatie, communicatie en rapportage
f) Beste beschikbare informatie – De input voor risicobeheer is gebaseerd op historische en actuele informatie, alsook op toekomstverwachtingen. Bij het risicobeheer wordt uitdrukkelijk rekening gehouden met eventuele beperkingen en onzekerheden die aan dergelijke informatie en verwachtingen verbonden zijn. De informatie moet tijdig en duidelijk zijn en beschikbaar zijn voor de belanghebbenden.	18. Maakt gebruik van informatiesystemen – De organisatie maakt gebruik van de informatie- en technologiesystemen van de entiteit om het risicobeheer van de onderneming te ondersteunen.
	19. Communiqueert risico-informatie – De organisatie gebruikt communicatiekanalen om het risicomanagement van de onderneming te ondersteunen.
	20. Rapporteert over risico, cultuur en prestaties – De organisatie rapporteert over risico, cultuur en prestaties op verschillende niveaus en binnen de hele entiteit.